التعلم الاستراتيجي

و دوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

يوسف عطيوي المواضية



التعلم الاستراتيجي
ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

يوسف عطيوي المواضية

الطبعة الأولى
2017م



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2016/9/4457)

371.2

المواضية ، يوسف عطيوي

التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية/ يوسف عطيوي المواضية ، عمان ، دار أمجد للنشر والتوزيع،2016.

( ) ص

ر.إ: 2016/9/4457

الواصفات:/ التعلم//الادارة// الاستراتيجية

***ISBN:978-9957-99-436-5* ردمك :**





عمان الأردن وسط البلد مجمع الفحيص الطابق الثالث

Tel: +9624652272 Mob: +962796914632

Fax: +9624653372 +962799291702

+962796803670

dar.amjad2014db@yahoo.com dar.almajd@hotmail.com



facebook

الإهداء

الى من بذل فأعطى وضحّى فأوفى

الى من يرتعش القلب لذكراه ...

(والدي العزيز)

على روحك االطاهرة الف رحمه من اللـه وسلام واسكنك فسيح جنانه.

اليك اغلى الحبايب .....

(أمي الغاليه)

أمـدَّ اللـه في عمرك......

أهدي انجازي

قطرة في بحرك العظيم ...حباً وطاعة وبراً .

إليك يا رفيقة دربي ... وعدتي في الحياة ... ونصفي الاخر روحاً وحباً....

اليك يا من كنتي وستبقين رمزا للنبل والوفـــــــــــاء .. **(زوجتي الغالية)**

الى سندي وعزوتي في الحياة ... الى من سكنوا قلبي صغاراً وكباراً .. الى الذين شاركوني حضن الام ومن عزمهم استمد الصبر والاصرار **(اخواني وخواتي)**

الى قرة العين وبلسم الروح ومهجتي في الحياة وفلذات كبدي

(مالك، ميس، ريماس)

اليكم اصدقائي **(م. حلمي، يحي، بكر، سامر)** يا من وقفتم بجانبي بكل حب واخلاص .....

اهدي باكوره عملي هذا .

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الفرضية الفرعية الثانية

قائمة الأشكال

الملخص

هـدفت الدراسـة الى الكـشف عـن دور الـتعلم الاسـتراتيجي في الرشـاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطـوير اداة الدراسة للتعلم الاستراتيجي، والرشـاقة الاسـتراتيجية. طبقـت الدراسـة عـلى القادة الاكاديمين والاداريين في خمس جامعـات خاصـة اردنيـة، والبـالغ عـددهم 200 قائدا، ووزعت استبانات الدراسة عليهم، اسـتبعد منهـا 47 اسـتبانة وبـذلك اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 153 استبانة. مشكلة مـا نـسبته 76.5% من عينة الدراسة. واستخدمت الاساليب الاحصائية المناسبة للاجابـة عـن اسـئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

1. ان مـستوى الـتعلم الاسـتراتيجي لـدى المبحـوثين في الجامعـات الخاصـة الاردنية مرتفع.

2. ان مستوى الرشاقة الاسـتراتيجية لـدى المبحـوثين في الجامعـات الخاصـة الاردنية مرتفع.

3. يوجد اثر هام ذو دلالـة احـصائية للـتعلم الاسـتراتيجي بابعـاده(وضـوح الرويــة، والقــدرات الاساســية، والاهــداف الاســتراتيجية، والمــسؤولية

المشتركة، واتخاذ الاجراءات) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية.

4. لا يوجد أثر هام للتعلم الاستراتيجي ببعده (تشارك المعرفة) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية.

Absract

The Role Of Strategic Learning On Achieving The Strategic Agility In Jordanian Private Universities*"A Field Study"*

This study aimed at investigating the effect of strategic learning on achieving strategic agility in Jordanian private Universities. In order to achieve that objectives , two scales have been developed: the strategic learning scale and strategic agility scale. The population consisted of the Jordanian private Universities(17) University. The study sample consisted of (153) responders selected as a simple random sample This study has been applied to all president, vice president, assistant president, dean, head department,and administrative leaders (200 leaders) working at five Jordanian private Universities.The study questaionaires has been distributed among those responders, 200 questaionnaires have been retrieved while 47 questionnaires have been eliminated because og being invaled for analysis. The number of questionnaires for analysis valid has been 153 forming 76.5% of the sample. Convenient statistical methods have been emplyoed in order to answer the study questions and to test its hyopthesis such as Mean, Standard Deviation, One sample T-test, Multiple and Stepwise Regression analysis.

The following results have been reached:

1. The level of the learning strategic of responders in Jordanian private Universities id high.
2. The level of the strategic agility of responders in Jordanian private Universities id high.

3. There is a statistically significant effect of strategic learning with all its dimensions (strategic knowledge creation, strategic knowledge distribution, strategic knowledge interpretation and strategic knowledge implementation) on strategic agility in Jordanian private Universities. Whereas There is no a statistically significant effect of strategic learning with its dimensions (strategic knowledge distribution) on strategic agility in Jordanian private Universities.

الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

شهدت بيئات الأعمال تحولاً سريعاً كان له آثاره الإيجابية والسلبية على منظمات الأعمال تبعاً لدرجة استجابتها، وتكيفها وقدراتها التنافسية. هذه المعلومات تطرح سؤالين مهمين هما: لماذا تمتلك بعض المنظمات القدرة على النجاح وتجاوز منافسيها في حين تفشل منظمات أخرى ؟ ما الذي يميز المنظمات ذات الاستجابة والمهنة عن تلك المنظمات التي تفشل في الاستجابة بسرعة، والتكيف للخبرات السريعة في بيئة الأعمال ؟

فالمنظمات التي شهدت نجاحاً تبين لها أن الاستمرارية والاستدامة لهذا النجاح على المدى الطويل يعتمد على الرشاقة الاستراتيجية وعلى الحاجة إلى تحقيق الزيادة والتميز في مجالها . وحالما يتحقق ذلك تقوم المنظمة بالتعلم والاستفادة من خبراتها وتحسيناتها الدؤوبة من أجل الحصول على فرص السوق والمعرفة تسمح للمنظمة أن تنتهز هذه الفرص واعتماداً على الرشاقة الاستراتيجية من أجل تكوين قاعدة أساس للنجاح المؤسسي- الاستدامة- لتعزيز إعادة ضبط القيمة من خلال اختراق أسواق جديدة وتبني نماذج أعمال جديدة، وتحقيق الابتكار مقارنة بمنافسها. والتطورات الايديولوجية المعاصرة في مجال الإدارة الإستراتيجية تحث المنظمات على كسر طوق الحصار وجلب ما هو جديد وفريد من نوعه. واحد أهداف التعلم الاستراتيجي تغيير قاعدة

المعرفة في المنظمة، وتحسين قدراتها وتنشيط علاقاتها مع البيئة من خلال التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، وفي نفس السياق يعتبر التعلم الاستراتيجي ركناً اساسياً له اثارة على الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال كحل استراتيجي لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة في بيئة الاعمال وبالتالي فهذا البحث سيسهم بشكل واضح في مساعدة المنظمات الراغبة بتحقيق النجاح الاستراتيجي لاعمالها .

وهذه التطورات أصبحت حاجة ملحة للمنظمات التي تعمل في بيئة تتصف بالتغيرات السريعة، والمنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، في القدرة على البقاء تعتمد على التفوق على المنافسين من خلال تدعيم قدرات المنظمة. وكفاياتها الجوهرية ، وأصبحت هذه المنظمات رائدة في مجالها من ناحية تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم وابتداع أساليب جديدة في إداء الأعمال وهذه النشاطات تحتاج إلى رشاقة إستراتيجية من أجل تنفيذها.

وعلى المنظمات ان تكافح لتكون قادرة على المنافسة واستدامة نشاطها بشتى الطرق، ففي التسعينيات (1990) من القرن الماضي ظهر مفهوم الانتاج الرشيق ونصح بة لاعتبارات متعددة وبالرغم من الدراسات العديدة لتحديد هذه الرشاقة كأحد العوامل الاساسية على مستوى السوق الا ان اغلب هذه الدراسات ركزت على مفهوم الرشاقة الانتاجية

(Preiss 2005,) وهنـاك قليـل مـن البـاحثين الـذين درسـوا مفهـوم الرشـاقة الاستراتيجية واثرها في العمليات التـشغيلية والمالية مـن حيـث الاداء، فالرشـاقة الاستراتيجية تختلف بـشكل اسـاسي عـن الرشـاقة الانتاجيـة مـن حيـث المعرفـة المستندة على المرونه والتفاعل". لهذا فالرشاقة الاستراتيجية تطبق ضـمن مفهـوم الحصول على المعرفة للمشاركة في اهداف التنظيم في السوق مـن خـلال ادخـال مفهوم التعاون ، حيث تهدف الرشـاقة الاسـتراتيجية الى تحقيـق مرونـة الاعـمال والقـدرة عـلى الاسـتجابة للمتغـيرات ومتطلبـات الـسوق لهـذه المـنظمات حتـى تستمر لذلك فهي بحاجة الى الفرص الجديدة واستمرارية البحث عنها والبقاء في قمة المنافسة لتحقيق اهدافها. ونتيجة لكل ما ورد أعـلاه جـاءت هـذه الدراسـة لتركـز عـلى حاجـة الجامعـات الخاصـة الأردنيـة في التعامـل مـع تلـك التغـيرات وتحديد مستوى التعلم الاستراتيجي ومساهمته في الجامعات الخاصة الأردنية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وعـرض التوصـيات التـي يمكـن أن تعـزز مـن الأداء المؤسسي لهذه الجامعات .

1.2 مشكلة الدراسة:

ساهمت سرعة التطورات في ازدياد اهتمام الجامعات بالتعلم ودروسه التي لا بد من توظيفها في المشروعات القادمة، وحيث ان الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي اصبح جزء من ثقافة الجامعات، التي مرت وتمر بتجارب سيئة في هذا المجال، الا ان هذه التجارب السيئة ليست بالتجارب الفاشلة بل هي تجارب لم يتم التعلم منها، وربما تكون الجامعات قد ادركت ان من اسباب خسارتها هي انخفاض قدرتها للتعلم من الماضي خصوصا في مجال الادارة الاستراتيجية ، وعليه فإن تطبيق مبادئ التعلم الاستراتيجي ربما يساعد الجامعات الخاصة الاردنية على زيادة قدرتها التنافسية لتجنب الاخطاء من التجارب السابقة وزيادة مبادراتها الابتكارية الاستراتيجية بما ينعكس في تحقيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وتطبيقها.

1.3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: ما دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية ؟ وينبثق من هذا التساؤل الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من ابعـاده(تكوين المعرفة الاسـتراتيجية، وتـشارك المعرفـة الاسـتراتيجية، تفـسير المعرفـة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الجامعات الخاصة الاردنية ؟.

2. مـا مـستوى ادراك المبحـوثين لمفهـوم الرشـاقة الاسـتراتيجية وكـل بعـد مـن ابعادهـا (وضـوح الرؤيـة، والقـدرات الاساسـية، الاهـداف الاسـتراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الاجراءات) في الجامعات الخاصة الاردنية ؟

1.4 اهمية الدراســـة:

تنبع اهمية الدراسة من:-

1. الموضوع الذي تدرسـة : يعتـبر مـن الموضـوعات الجديـدة في ادبيـات الادارة العربية بشكل عام والادارة الاردنية بشكل خاص وبكافة متغيراته، اضافة الى وجود عدد قليل من الدراسات في هذا الموضوع لـذلك تعتـبر الدراسـة حجـر الاساس للباحثين الاخرين للانطلاق منها.

2. مكان الدراسـة : الجامعـات الخاصـة والتـي زاد عـددها في الاردن واصـبحت موضوع جدل بين الباحثين ايهما متميز عن الاخر.

3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاولى في الاردن التي بحثت في هذه المتغيرات.

1.5 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحليل دور التعلم الاستراتيجي وكل بعد من ابعاده في الرشاقة الاستراتيجية بابعادها وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:-

1. تقديم اطار نظري وفكري عن متغيرات الدراسة (التعلم الاستراتيجي وابعاده والرشاقة الاستراتيجية وابعادها كون الموضوع جديد ويوجد قلة في الدراسات ويمكن للباحثين الاخرين الاستفادة من هذا الاطار النظري.

2. التعرف على مستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من ابعاده في الجامعات الخاصة الاردنية.

3. التعرف على مستوى ادارك المبحوثين لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وكل بعد من ابعادها في الجامعات الخاصة الاردنية.

4. تقديم عدد من التوصيات التي خرجت بها الدراسة والتي تُتيح لمتخذي القرار في الجامعات الخاصة الاردنية العمل بها لتعزيز دورها التنافسي بين الجامعات الاردنية والاقليمية.

1.6 فرضيات الدراسة:

تسعى فرضيات الدراسة الى اختبار صحة الفرضيات العدمية التالية

الفرضية الرئيسية Ho_1: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الرشاقة الاستراتيجية بابعادها(وضوح الرؤية، والقدرات الاساسية، والاهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الاجراءات) في الجامعات الخاصة الاردنية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

Ho_{1-1}: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة

الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في وضوح الرؤية في الجامعات الخاصة الاردنية.

Ho_{1-2}: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الاردنية.

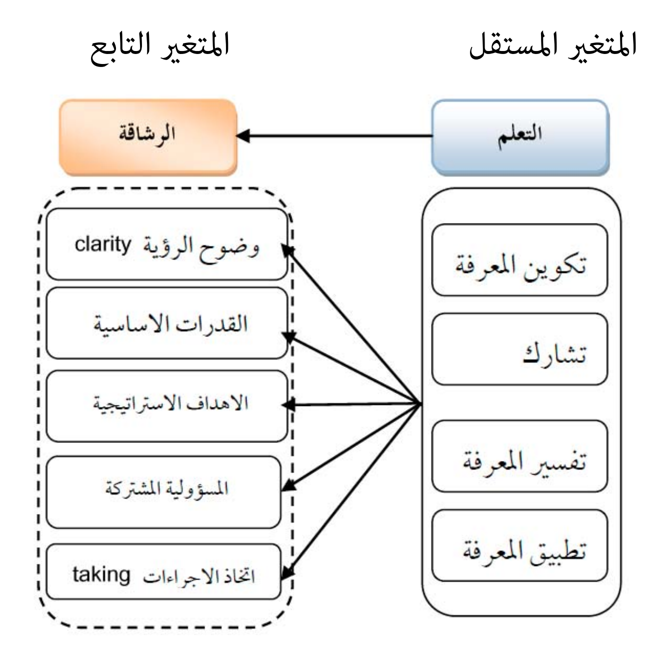
Ho_{1-3}: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية.

Ho_{1-4}: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة

الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الاردنية.

Ho_{1-5}: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الاردنية.

7. 1 انموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحث باعتماد الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة

(Steen and Erland, 2015; Idris & AL-Rubaie,2013, Pietersen, 2008; Thomas, Sussman & Henderson,2001; Charlotta, 2012) (Ojha, 2008; Long, 2000; Oyedijo, 2012; Preiss,2005; Bustelo - Vázquez and Fernández,2007; Yauch,2011)

1. 8 التعريفات الاجرائية

التعلم الاستراتيجي : التعلم الذي يتم تكوينه دعما للمبادرات الاستراتيجية وتحسين القدرة الاستراتيجية للمنظمة التي تشير الى عملية تصميم السلوكات الاستراتيجية. وفي الدراسة الحالية تم قياس التعلم الاستراتيجي وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(1-19) بالاعتماد على الابعاد التالية :

تكوين المعرفة الاستراتيجية : وتشير الى قيام الجامعات الخاصة الاردنية بالبحث عن المعلومات والمعرفة التي تريدها سواء كانت عملية البحث عنها من المصادر الداخلية او الخارجية، وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(1-5).

تشارك المعرفة الاستراتيجية : وتشير الى اتاحة المعرفة للجامعات المشاركة او وضعها في اطار نظامي واجرائي يسمح بتشارك المعرفة مع كافة المعنيين والمهتمين بها في الجامعة لتسير اعمالها وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(6-10).

تفسير المعرفة الاستراتيجية : وتشير الى العملية التي يتم من خلالها اعطاء معنى جديد للمعلومات وفهم مشترك لها بين المتعاملين فيها على مستوى وحداتها الاستراتيجية، وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(11-14).

تطبيق المعرفة الاستراتيجية : وتشير الى العملية التي تجعل فيها الجامعة المعرفة اكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ انشطة الجامعة وجعلها اكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(15-19).

الرشاقة الاستراتيجية : وتشير الى القدرة الاستراتيجية لتعديل او اعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال الترقي والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات العملاء والتمسك

بالرؤية الاستراتيجية للجامعة. كما تشير الى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم من خلال التعديل والتكيف مع الأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدمات جديدة وكذلك نماذج اعمال تنافسية جديدة وقيست بالمتوسطات الحسابية للفقرات من (20-39).

وضوح الرؤية: وتشير الى الرؤية المقنعة والواضحة لاصحاب المصالح التي تعمل في الجامعة وتعمل على الدفع باتجاه ايجاد العلاقات والنتائج التي تأمل ان تصل اليها الجامعة في المستقبل وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(20-23).

القدرات الأساسية: تمثل وعي المديرين والعاملين في الجامعة بالقدرة على تنظيم القدرات وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لتكوين القيمة لعملائها وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(24-27).

الأهداف الإستراتيجية: تشير إلى وعي المديرين والقائمين في الجامعة من حيث كيفية يتم تكوين القيمة للمنتج والقدرة على استخدامها لتحديد العملاء الذين سوف يدركون ما هي هذه القيمة المدركة وكيف تعزز الجامعة بالتنافسية المستدامة وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(28-31).

المسؤولية المشتركة: وتشير الى قدرة الجامعة على إشراك الشركاء(الموردين والعملاء) في سلسلة القيمة الخاصة بالجامعة في صنع واتخاذ القرار مع المساءلة المشتركة عن نتائج وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(32-35).

اتخاذ الاجراءات: تمثل قدرة الجامعة على استخدام ما تملكه من قدرات داخلية وقدرات الشركاء (الموردين والعملاء) في سلسلة القيمة الاستراتيجية للحصول على نتائج لتحقيق القيمة الاستراتيجية والتنافسية المستدامة وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة(36-39).

الفصل الثاني

الإطـار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمـــة

في بيئة تتصف بمستوى مرتفع من عدم التأكيد والاضطراب ، فإن الطـرق التقليدية للتخطيط الاستراتيجي لم تعد تـصلح للمـنظمات . وبالتـالي فـإن ادارة حالة عدم التأكد وتخفيض المخاطر يجب ان يكونا الـشغل الـشاغل للمـنظمات. فالرشاقة الاستراتيجية تعرف على أنها " القدرة على التعرف بـسرعة عـلى الفـرص وانتهازها وتغـير اتجـاه مـسار المنظمـة ، وتفـادي الاصـطدام بالمخاطـر البيئيـة ((McCann,2004)).

والمنظمات الرشيقة استراتيجياً تستخدم الاستراتيجيات التي تهـدف منهـا البقاء في حالة استجابة ومرونة تجاه حاجات الزبـائن، في حـين ان مخـاطر نقـص التوريد او اي اخلال به يتم التعامل معها من خلال زيادة المخزون او اية مـوارد اخـرى للقـدرة . فـالمنظمات ذات القـدرة عـلى الاسـتجابة الى الطلبـات المتغـيرة والمتنوعة وغير المتوقعة للزبائن تقع في ناحية ، في حين يقع عـلى عـاتق المنظمـة تقليل مخاطر نقص التوريد التي تعتبر مـن الرشـاقة الاسـتراتيجية(Lee 2002,). وإذا اغفلت المنظمه اهمية الرشاقة كأساس لسرعة الاستجابة فقد تكون النتـائج وخيمة.

2.2 التعلم التنظيمي

إن مفهوم التعلّم التنظيمي ومنظمات التعلّم لا يعد حديث النشأة، بـل تمتد جذوره إلى أدبيات نظريات النظم والتنظيم (Robey and Sales, 1994) .

ويعرف(Senge,1990) التعلّم التنظيمي بأنه "عملية منهجية تقوم عـلى اكتـساب المعلومـات، ثـم تخزينهـا في ذاكـرة المنظّمـة، ثـم الوصـول إلى هـذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها مـن حـين لآخـر". أو أنّـه يعـبر عـن "التـصرف المقصود الذي تقوم به المنظّمة لإحداث التغيير المستمر فيها، مـن خـلال الـتعلّم التكيفـي والإبتكـاري" .(Calfert et al., 1994) . وتنظـر (Dixon, 1994) الى الـتعلّم التنظيمـي بـصورة مختلفـة. فقـد اشـارت إلى مفهـوم الـتعلّم التنظيمـي باعتباره أكثر من مجرد اكتساب المعلومات، حيث تعتقد بأنّه العملية التي توجد هذه المعلومات. وهي ترى أن التعلّم التنظيمي ليس مـا يعرفـه أعـضاء المنظّمـة كمجموعة من معارف ومعلومات، بل إنّه التوظيف الجماعـي لإمكانـات الأفـراد من أجل إضفاء معانٍ على الأشياء الموجودة من حولهم، وإن كـان ذلـك لا يلغـي أهمية التعلّم الفردي.

وبـين (Bernard, 1997) أن الـتعلّم التنظيمـي يحـدث مـن خـلال رؤى مـشتركة للمعرفـة ونمـاذج موحـدة للتفكـير، والمبنيـة عـلى الخـبرات والمعـارف

الماضية الموجودة بالذاكرة. وأنّ "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظّمـة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظّمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظّمـة، ثـم مراجعتها مـن حـين لآخر للاستفادة منها في حلّ المشكلات التي تواجهها، وذلـك في إطـار مـن الـدعم والمساندة من قيادة المنظّمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام". ويعد (Chen, 2005) أن الـوعي المتنـامي بالمـشكلات التنظيميـة والنجـاح في تحديـد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظّمات، بمـا يـنعكس عـلى عناصر ومخرجات المنظّمة ذاتها. وهـذه الرؤيـة تتـضمن بـصفة عامـة عنـصرين أساسيين هامين هما: الـوعي بالمـشكلات المـرتبط بمـستوى المعرفـة الموجـودة في المنظّمة، والمخرجـات الناجمـة عـن هـذا الـوعي والمبنيـة عـلى الإجـراءات التـي تتخذها المنظّمة في التعامل مع هذه المشكلات.

ويرى (Yeo, 2006) أن هنالـك نـوعين مـن الـتعلّم هـما: الـتعلّم ذو الاتجاه الأحـادي، وهـو الـتعلّم الـذي ينبـع مـن تمـسك المنظّمـة بـسياساتها الراهنة في محاولة لتحقيق أهدافها وتجنبها الكشف عـن أخطائهـا ومحاولـة تصحيحها. والنوع الآخر التعلّم ذو الأتجاه المزدوج، وهو التعلّم الذي يتحدى الافتراضات أو المسلمات التـي تقـوم عليهـا الـسياسات والأهـداف، ومحاولـة كشف الأخطاء وتصحيحها، وذلك من أجل تقديم المزيد مـن الفهـم الـشامل

والمنظم للقوى التي تدفع المنظّمة لتحقيق هذه السياسات أو الأهداف. ولهذا يعتقد بأن المنظّمات تواجه صعوبة في التعلّم، وأن هذه الصعوبة تعود في جزء منها إلى أن المنظّمات من النادر أن تعيد النظر في المسلَّمات أو السلوك السائد فيها، كما أن الكثير منها يحجم عن الاعتراف بأخطائها وتصحيحها، ذلك الذي يمثّل جوهر التعلّم التنظيمي.

وتعرف الدراسة التعلم التنظيمي بأنه: دورة الحياة المستمرة للمنظمة والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي والنابع من معرفة وخبرة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية واستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر من خلال رصد المعلومات المحدثة باستمرار في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الإدارية المستقبلية مع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة واتخاذ القرارات السليمة وتحسين الأداء التنظيمي.

1. 2.2 أهمية التعلّم التنظيمي

إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلّم التنظيمي من قبل المنظّمات الإدارية، يظهر من خلال تركيز الجهود على إنجازات الموظفين العاملين تحت

لوائها، وهذا كلّه مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين فيها، والتي تسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذهِ النواحي الأساسية في داخل المنظّمة الإدارية.(Garavan,1997) وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحقّقها العملية، فإنّها تُعطى اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظّمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثّلة بإيجاد استراتيجية للتعلّم التنظيمي المخطّط (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم)، والبعد التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيميالمرن، إيجاد المعرفة) وثقافة المنظّمة التي تساند التعلّم (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلّية للتعلّم) (أيوب، 2004).

ولعلّ الاهتمام المتزايد بالتعلّم التنظيمي يأتي من خلال رؤية الباحثين لأهمية هذا المفهوم، والتحدي الذي يواجهونه في تدعيم الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها، وتعريف دوره، والآلية التي يستند إليها في تحسين الأداء الوظيفي. وبين (Inkpen,1995) أنّه على الرغم من الاعتقاد السائد بأهمية

التعلّم التنظيمي في نجاح المنظّمات، فإنهذا المفهوم لا يزال يفتقر إلى الدراسـات في هذا المجال.

ويـرى (Khandekar and Sharma, 2005) أن قـدرة أي نظـام عـلى البقاء والحفاظ على تكامـله وتوازنه يتطلب أن يكـون مـستوى المعرفـة الناتجـة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنظمة هـي نظـام مفتوح تتأثر بمـا يحـدث حـولها، فـلا بـد أن يـتلاءم معـدل التغيـير والـتعلّم في المنظمة مع معـدل التغير في البيئة.

ويـرى (Hodgkinson, 2000) أن عمليـة الـتعلّم تتكـرر وتأخـذ شـكل دورة مـستمرة، تبـدأ بالحـصول عـلى المعلومـات المرتّـدة حـول النتـائج التـي تم تحقيقها، وفي حال وجود فجوة بين النتائج المخطّطة والمحقّقة، فـإن المنظّمـة تقـوم بتعـرف الأسـباب المؤديـة لوجـود الفجـوة واتخـاذ القـرارات التـصحيحية. وتـستخدم الاستقـصاء والخـبرات في وضـع خطـط جديـدة وتطبيقهـا، والحـصول مـرة ثانيـة عـلى المعلومـات المرتـدة حـول النتـائج المحقّقـة، وذلـك في شـكل دورة مستمرة. تلك العملية تؤدي إلى زيـادة المعرفـة بأوضـاع المنظّمـة وبيئتهـا، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقّعات والنتائج، بحيث يصبح الـتعلّم الـذي ينـتج عـن البحـث والاستقـصاء جـزءا راسـخا في ذهـن الأفـراد،

يعكس رؤيتهم لكيفية التعامل مع مشاكل المنظّمة وبيئتها (Friedman et al .(.,2005

2.2.2 فوائد التعلّم التنظيمي

اشار (Berends et al., 2003) الى الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد من جراء التعلّم التنظيمي بما يلي: اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وتدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام الآخرين له، واكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، واكتساب الفرد المرونة في حياته العملية، واكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميداناً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية، وتنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر، ورفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

في حين نجد أن (Pedler et al., 1996) يركّزون على الفوائد التي تعود على المنظّمة جراء التعلّم التنظيمي بما يلي: يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم، ويعمل على تنمية المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين،

بما يمكّنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل، ويؤدي إلى التعريف بالمنظّمة، وحلّ مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة، ويعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس، وكما أنّه يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج ، وساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكلّ ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

2.2. 3 التعلم الاستراتيجي:

يحصل التعلم الاستراتيجي في محتوى المنظمة، حين يتم اكتشاف الأخطاء وإصلاحها من خلال التفكير بالقواعد ذات الاشكال والسياسات والطرق الخاطئة كما يعكس التعلم الاستراتيجي قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وإعادة تحديد المسار الاستراتيجي(Kuwada,1998)، واشار(Thomas et al,2001) الى ان التعلم الاستراتيجي يمنح المنظمة أولوية محددة لمجالات التعلم استناداً إلى البدائل الاستراتيجية، مما يعني أن التعلم يتم توليده وتطويره من أجل تعريف التوجه الاستراتيجي، وفي سياق

آخر يؤكد (Thite ،2004) على أن الـتعلم الاسـتراتيجي هـو تكتيـك او سياسـة تهدف إلى تعلم القدرات الديناميكية.

ويؤكـد (Hsu and Fang ,2009,) عـلى ان الـتعلم الاسـتراتيجي يـتم ممارسته من أجل مساعدة المنظمة على صياغة الاسـتراتيجية وتحقيـق أهـدافها. وترى (Charlotta,2012) أن التعلم الاسـتراتيجي هـو عمليـة اسـتراتيجية تركـز على المضامين الاستراتيجية لعملية التعلم المرتبطة بقدرة المنظمة على الاستيعاب والتكيف مع البيئة الخارجية، إضافة إلى ذلك يتضمن التعلم الاستراتيجي عمليـة إكتساب الفرص الحالية والاستثمارات الأفضل للميزة المؤسسية، وأخيراً من وجهة نظري يشير التعلم الاستراتيجي إلى العملية المستندة إلى التعلم من أجـل صـياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة الخاصة بالتكيف المتواصل للبيئة ومتغيراتها.

وفيما يتعلق بأهمية الـتعلم الاسـتراتيجي ، يـشير (Thomas et , 2001 al.) الى أن الـتعلم الاسـتراتيجي يـوفر تبـصراً وتركيـزا عـلى كيفيـة قيـام المنظمـة باكتساب وتفسير وتشارك وتنشيط المعرفة لتوليد ميزة تنافسية مستدامة.ويؤكد (Morales and Montes , 2006) عـلى أن تطبيـق الـتعلم الاسـتراتيجي يـوفر سلسلة من الآليات التي تؤدي إلى العديد من المزايا قبل توليد أداء متفـوق مـن أجل المنافسة وإدامة حالة التنافس.

ويوضح (Berghman 2006,) بأن التعلم الاستراتيجي يقود إلى زيادة القدرات الديناميكية للمنظمة والقدرة على زيادة مبادرات الابتكار الاستراتيجي. ويوضح (Tallon,2008) بأن التعلم الاستراتيجي يعزز قدرات المنظمة على الاستجابة إلى التغيرات في بيئة عملها.

2. 3 الرشاقة

يعود اصل هذا المصطلح الى بداية القرن العشرين في العمل البحثي في معهد اياكوكا في عام 1991 والذي تم برعاية الحكومة الامريكية .وهناك تعاريف عديدة للمرونة والرشاقة استندت على عدد من الابحاث التي تم اجرائها في هذا المجال . فعلى سبيل المثال يعرف (Goldman and Nagel,1993) مفهوم الرشاقة على انه "القدرة على العمل بربحية في بيئة تنافسية في ظل فرص مستمرة وغير متوقعة ومتغيرة للزبائن .

وكذلك تم تعريف الرشاقة على انها القدرة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية للتغير المستمر وغير المتوقع من خلال رد الفعل السريع والفعال للمتغيرات في السوق والمنقادة بمنتجات وخدمات مصممة خصيصا لطلبات الزبائن(Gunasekaran1999,). والجدول(1) يوضح بعض من هذه التعاريف.

جدول رقم (1)

يبين التعاريف المختلفة للرشاقة

التعريف	المرجع
القدرة على تسريع النشاطات في مسار حرج والتي يتم البدء بها من خلال تحديد احتياجات السوق وإنهائها من خلال تسليم السلعة المخصصة .	Kumar and Motwani, 1995
هو استجابة شاملة لتحديات الاعمال لتحقيق الارباح من خلال اسواق عالمية تتغير بسرعة وبشكل مستمر ومصنف لتوفير سلع وخدمات عالية الجودة وعالية الاداء ، ومصممة من خلال تفضيلات الزبائن .	Goldman et al., 1995
هي القدرة على انتاج وتسويق طائفة عريضة من السلع قليلة التكلفة عالية الجودة بنجاح وفي وقت قصير وبكميات متفاوتة، والتي توفر قيمة اعلى للزبائن الافراد من خلال تلبية حاجاتهم الخاصة .	Vokurka and Fliedner, 1998
هي قدرة المشروع على الاستجابة بسرعة ونجاح للتغيرات	Rganghey1999
هي القدرة على البقاء من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للأسواق المتغيرة والمنقادة بسلع وخدمات مصممة خصيصا للزبون.	Gunasekaran, 1999
هي قدرة المنظمة على الحصول على ميزة تنافسية من خلال انتهاز الفرص والتخلص من التهديدات والاستجابة الى المخاطر بشكل ذكي وسريع وسبَّاق .	Meredith and Francis,2000

هي القابلية لتكوين التغيير والاستجابة له من أجل تحقيق الربح في بيئة اعمال مضطربة .	High, 2004
هي مجموعة من المتغيرات المترابطة في التسويق والإنتاج والتصميم والتنظيم .	Storey et al 2005
هي القابلية على تغيير حالات التشغيل بكفاءة استجابة لطلبات متغيرة وغير مؤكدة .	Narasimhan et al., 2006
هي قابلية المشروع للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة والنجاة من التهديدات غير المسبوقة في بيئة الاعمال والحصول على مزايا التغيرات كفرص	Zhangandsharid.2000
هي قابلية المنظمة على الازدهار في بيئة اعمال تتغير بشكل دائم وغير متوقع	Gigbyetat.2000

المصدر : من اعداد الباحث باعتماد المصادر المذكوره في الجدول (1) .

والتعارف السابقة للرشاقة الموضحة في الجدول (1) تبين أن الخصائص المشتركة للرشاقة تشتمل على الاحساس والاستجابة لبيئة الاعمال وكما يعرفها(Narasimhan,et,al.2006) فعلاً فإنها القدرة على تغيير حالات التشغيل استجابة لطلبات متغيرة وغير مؤكدة يتم وصفها . وعلى ذلك تحتاج المنظمات الى البقاء في حالة بحث دائم عن فرص اعمال جديدة

والاحساس بهذه الفرص وان تكون قادرة على القيام بتغيرات سريعة من اجل النجاه من المخاطر والبقاء على رأس المنافسة .

2 .3 .1 الرشاقة الاستراتيجية :

تتخذ الرشاقة الاستراتيجية شكل علامة فارقة في المنظمة المعاصرة فالدراسات النظرية والتطبيقية وفرت تنوعاً في مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية كعامل يفسر كيف تقوم المنظمة بأعمالها من أجل أن تتفوق على المنافسين في بيئة مضطربة. وتوصف الرشاقة الاستراتيجية بأنها :" الرشاقة والسرعة التي تعطي المنظمة القدرة على تنفيذ الأعمال من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها والقدرة على مواجهة مخاطر كبيرة، وبحسب (Weill,et al,2002) تشير الرشاقة الاستراتيجية إلى المفهوم الشامل الذي يحيط بالمدى بين مبادرات الأعمال التي يمكن أن تنفذها المنظمة بسهولة.كما يعني مصطلح الرشاقة الاستراتيجية: التعلم على اجراء تحولات سريعة والقدرة على تحويل وتجديد الشركة بدون فقدان للفرص (Doz and Kosonen,2008).

وفي سياق آخر يعرف(Audran , 2011) الرشاقة الاستراتيجية على أنها القدرة على استغلال الفرص التي تبطىء من استغلال المنافس الاخر لنفس الفرصة. ويوضح(Chiang et al.,2012) بأن الرشاقة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة وعوامل الأعمال

غـير المؤكـدة .في نفـس الـسياق يحـدد (Doz and Kosonent,2007) الرشـاقة الاستراتيجية على أنها " القدرة على إجراء تحولات استراتيجية على أساس توقيـت محدد من خلال تبني اعادة التوجيه وإعـادة الابتكـار، وعـرض(Becker) 2007, مفهوماً آخر للرشاقة الاستراتيجية التي تحتل عملية التوجه الهـيكلي نحـو التغـير لتحقيق أقصى النجاح. وأخـيراً يـصف (2009)Bernardes, الرشـاقة الاسـتراتيجية على أنهـا العمليـة الخاصـة بتكييـف التوجـه الاسـتراتيجي للمنظمـة مـن خـلال الاستجابة إلى الظروف البيئية المتغيرة وباختصار، فإن الرشـاقة الاسـتراتيجية هـي اكتمال التغير من خلال تكييف الرشاقة في المنظمة لتعظيم نقـاط القـوة وتـوفير ما هو لازم لبقاء المنظمة.

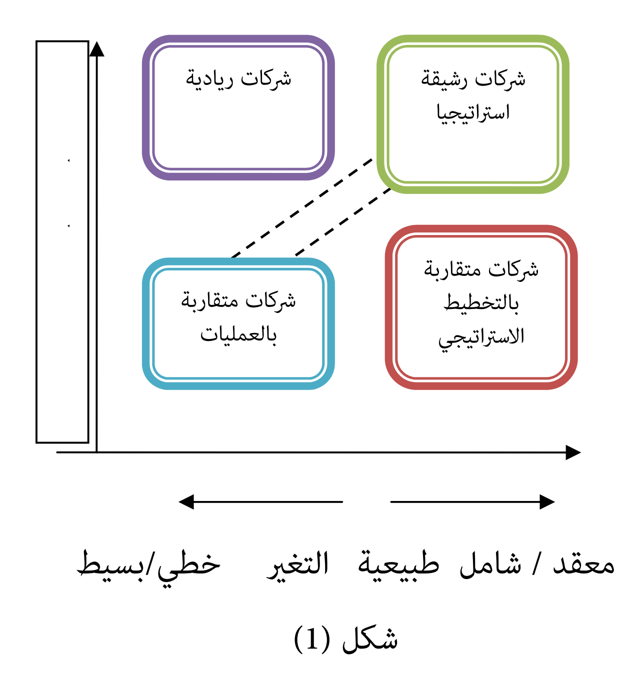
وقد حـــدد (Goldman et al 1995.) أربعـة إبعـاد لبنـاء الرشـاقة الاسـتراتيجية وهي :

- اثراء الزبون(متلقي الخدمة): بحيث تكون المنظمة قـادرة عـلى ان تكـون جزءا دائما من عمليات زبائنها .
- التعاون لتعزيز التنافسية: من خلال مزامنة (تناسق) الأشخاص والوحدات الفرعية للمنظمة والتي تلعب دورا في تطوير النشاطات من اجل التلبيـة المستمرة لحاجات الزبائن .

- التنظيم من اجل السيطرة على التغيير وعدم التأكد بالإضافة الى الحصول على ميزة التغيير واعتبارها فرصة .
- زيادة تأثير الافراد والمعلومات: من خلال تشجيع الابداع وتمكين التدفق الحر للمعلومات وتبادل الافكار والتعاون والتعاضد ضمن الشركة وخارجها ، والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسؤولية الشخصية.

وتركز الرشاقة الاستراتيجية على جعل الاستراتيجية والأبعاد الاستراتيجية اكثر مرونة بدلا من التركيز عليها كقدرة اداء ، من خلال ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في حاسية استراتيجية وانسيابية الموارد والالتزام الجماعي (Doz,&,Kosonen,2008).

ويرى (Doz,&,Kosonen2008), بأن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة المستمرة على القيام بتغير البيئة بشكل صحيح وفي الزمن الحقيقي من اجل اعادة تخصيص الموارد بسرعة وبحجم كافي والالتزام جماعيا نحو تحقيق الاهداف والشكل رقم (1) يبين تصنيف المنظمات بحسب استجابتها للتغيير .



شكل (1)

تصنيف المنظمات بحسب استجابتها للتغيير

Source: Doz Y. and Kosonen M. (2008). Fast Strategy, Wharton School Publishing, Harlow.P.382

من الشكل السابق فإن المنظمات المنقادة بالعمليات تعمل في بيئة اعمال اكثر تقليدية ، والمنظمات الريادية تعمل في بيئة يكون فيها التغير بسيط لكنه سريع . اما المنظمات المنقادة بالتخطيط الاستراتيجي فإن طبيعة التغيير تكون معقدة وشاملة بالرغم من عدم سرعة التغيير . اما المنظمات الرشيقة استراتيجيا فهي قادرة على العمل في بيئة تتصف بالتغيرات السريعة وتكون طبيعة التغير معقدة .وتستفيد المنظمات الرشيقة استراتيجيا من رأس المال الاجتماعي

والعلائقي من اجل تحسين معرفتها وقدراتها على صنع القرارات في ظل بيئة مضطربة تتطلب انخراطا استراتيجيا مثل زيادة معرفة المنظمة بالسوق وطبيعة الرشاقة الاستراتيجية عادة تكون استباقية .وللمنظمة الرشيقة من ناحية الهيكل والثقافة تجعلها تتمايز عن المنظمات التقليدية. ويوضح الجدول (2) هذه العناصر كالتالي .

جدول (2)

الفروق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية

العنصر	منظمة رشيقة	منظمة تقليدية
الهيكل التنظيمي	شبكي، افقي، مفلطح	هرمي، عامودي
كفاية وحدات الفريق	تعدد الانظمة والمفاهيم	الخبرة
تدفق المعلومات وصناعة القرارات	لا مركزي	مركزي
دور المدراء	التنسيق	الرقابة
نوعية الافراد	متكيفين، مسؤولين، مبدعين ذاتيين	فعالين، منفذين للاوامر

Source: Audran, Arthur (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi, p(45).

ومن الجدول السابق فإن المنظمة الرشيقة منظمة تقع على سلم النظام البيئي للشراكه ، وهي توازن بين الاشكال المختلفة للهياكل الاستراتيجية ولكنها تميل الى جانب الاشكال التي تنحول لأن تكون اكثر لا مركزية ، ومترابطة وعديدة الانظمة . واخيرا فإن المنظمة الرشيقة تكافح البيروقراطية من خلال ثقافة الابداع وعمل الفريق والمبادرات الذاتية .

2 .3. 2 اشكال الرشاقة الاستراتيجية :

للرشاقة الاستراتيجية عددا من الأشكال المصممة لظروف السوق المختلفة ولأغراض استراتيجية مختلفة، كما يوضحها الشكل (2).

الاول: التوسع (التكبير) المترابط .

الثاني: التحول الابداعي (الاحترافي) والذي يمكن تحقيقه من خلال القدرات الديناميكية والبرامج الروتينية المألوفة والمجربة والحصول على الخبرة التي تتطور عبر الزمن وعكس التحليل المعقد والمفصل والتخطيط وسلسلة تتابع خطوات التنفيذ

الثالث : حشد التكنولوجيا المستدامة للمنظمة وتعزيز او تطبيق نقاط القوة الحالية . (التعاضد الابتكاري).

الرابع: التحسين الجذري.

والغرض من هذه الاشكال للرشاقة الاستراتيجية هو تعزيز وتوسيع الكفايات الاستراتيجية الموجودة، وعلى النقيض من ذلك فإن كلا من التحول الابداعي (2) والتحسين الجذري (4) هو التوكيد على التكنولوجيا الجديدة (التي تنسق ما قبلها من تكنولوجيا واساليب) وتكون مستعدة للاستجابة السريعة للتحولات غير المستمرة بالسوق ، اي التحولات المتقلبة زيادة او نقصانا .

والقصد من هذه الاشكال للرشاقة الاستراتيجية هو قريب جدا من التدير الابداعي والذي بموجبه يتم احلال القدرات الجديدة المختلفة على القدرات القديمة . والموضوع الرئيسي لأي شركة هو اختيار افضل شكل في الرشاقة الاستراتيجية للحاجات الاستراتيجية الحالية والتعرف على الحاجة لتغيير الاشكال كلما دعت الظروف الى ذلك .



الشكل (2)

اشكال بناء الرشاقة الاستراتيجية

Source: Doz and kosonen (2007); strategic renewal: building strategic agility, international strategic management society conference, San Diegs CA, USA. p(69).

وحاجة المنظمة الى الرشاقة الاستراتيجية ترتبط مباشرة بمعدل وديمومة التغيير الذي تواجهه الشركة. وما ان يصبح التغير دائم الزيادة. فإن الرشاقة تصبح اساسية لنجاح المنظمة وتوجد عدة عوامل تؤكد على مدى وحدود قدرة الرشاقة بغض النظر عن الشكل الذي تطبقه المنظمة مثل التزام الادارة الموحد ، الدقة الاستراتيجية التي تمكن قادة المنظمة من تحديد وتقييم الفرص والعقبات (المخاطر) انسيابية وإمكانية الموارد التي يمكن حشدها وإعادة تجميعها وإعادة استخدامها لتلبية الحاجات المختلفة والتعلم الكفؤ، وقدرات استغلال المعرفة وعدم التعلم

(Doz,&,kosonen,2007; Roth; Gherawat and del,1996)

والقدرات الديناميكية المختلفة ، وهي خيار بين تخفيض مستوى التعقيد وبين امتصاص التعقيد، والتركيز على تعزيز الكفاية في مقابل استثمارات تدبر الكفاية . كل هذا الامر، يتم تجميعها على هذه العوامل الاساسية من اجل تكوين انواع مختلفة من الرشاقة للاستجابة الى ظروف السوق وأنواع التحولات التي يجب ادارتها . وبمرور الوقت ، قد تطور المنظمة محفظة من مختلف اساليب الرشاقة للتعامل مع الوقائع التنافسية المختلفة التي تواجهها .

3. 3. 2 الرشاقة الاستراتيجية واداء المنظمة :

الرشاقة الاستراتيجية هـي القـدرة عـلى زيـادة المـوارد العريـضة لسلـسة القيمة من اجل استخدامها وتوفير المنتجات المناسبة في الوقـت المناسـب في اي مكان ، وهذا النوع من الرشاقة يتطلب من المنظمـة تجـاوز الحـدود التـصنيعية من اجل تطوير عمليات سلسة القيمة .

وهكذا تتطلـب الرشـاقة الاسـتراتيجية مـن الـشركة التحـول مـن الوضـع الميكانيكي (الالات المستخدمة) الى مصنع لمعرفة وهو منظمة عضوية ذات تعلـم متسارع تقوم بانتاج المعرفة كناتج جانبي مهـم (Roth,1996) ، وبالتـالي يمكننـا ان نرى بروز المعرفة كأهم الاصول (الموجـودات) المؤسـسية مـن اجـل تحقيـق الرشاقة الاستراتيجية . ويسير هذا الامر بالتزامن مع النظر الى المنظمة استنادا الى المعرفة، والتي ترى ان اهم مـورد اسـتراتيجي في المنظمـة هـو قاعـدتها المعرفيـة .(,Grant1996)

والمعرفة هي توليف المعلومات والسياق البشري التي تعزز قدرة النشاط (Long,2000). والتعريف ثلاثي الابعاد للمرونة المشابهه لمفهوم الرشـاقة الاسـتراتيجية المعتمـدة عـلى المعرفـة والـذي قامـت بتطـويره (Roth(1996، قـام باقتراحـه ((Sambamurthy,et,al.2003)). وهـذا

التعريف للرشاقة الاستراتيجية يتكون من ثلاثة قدرات مترابطة وهي: رشاقة الزبون، رشاقة الشريك، والرشاقة التشغيلية.

ويورد (Long2000,), مقياسا للرشاقة الاستراتيجية والذي يحيط بهذه الابعاد من المرونه وهذا المقياس يتكون من سبعة ابعادهـــــــــي (وضوح الرؤية، معرفة العملاء، فهم القدرات الاساسية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، ومعرفة المنافسين، واتخاذ الاجراءات) وان اثنين من الابعاد المقترحة وهي معرفة العملاء ومعرفة المنافسين تعكس كفاية حدة السوق والتي يمكن استخدامها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لكنها ليست من ابعاد الاستراتيجية ،اما الابعاد الخمسة الأخرى التي سوف تعتمدها الرسالة في البحث, وهي (وضوح الرؤية ,والقدرات الأساسية وإختيار الأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة والإجراءات) فهي تعكس هيكل وبنية الرشاقة الاستراتيجية وفيما يلي توضيح لاهم هذه الأبعاد .

وضوح الرؤية والقدرات الاساسية :

يوفر هذان البعدان للمنظمة التوليفة الأساسية الضرورية لكل من السرعة والإستقرار المطلوبان للرشاقة الاستراتيجية .فإذا لم يكن لدى المنظمة الفهم والإستيعاب للقرارات الاساسية فإنها ستستمر في مطاردة الفرص التي لا تكون جاهزة لإستغلالها (Long,2000). أما وضوح الرؤية فيوفر

للمنظمة السرعة اللازمة في التنفيذ حالما تحصل على كل سلسلة القيمة التي يترافق معها بشكل كامل كل اصحاب المصالح ويستغلون كل الفرص ذات العلاقة حال حدوثها والمقترنة مع الأداء الفعلي الفعال.

اختيار الأهداف الإستراتيجية: يساعد هذا البعد المنظمة على تعديل وتعزيز أو تطوير قدراتها للتماشي مع الفرص الحالية أو المقبلة . وهناك مجال مهم في الرشاقة الاستراتيجية وهو ان المنظمة تستحق القيمة الناجمة عن بناء العلاقة مع اصحاب المصالح في سلسلة القيمة .

المسؤولية المشتركة : هو مقياس للمدى الذي يمكن فيه أن تسهم علاقتنا مع صاحب الخدمة في تكوين القيمة(Long,2000). فعلاقة المنظمة مع منظماتها في سلسلة القيمة يمكن ان تخلق قيمة او تدمرها .وتقوم عملية تكوين القيمة بدور الشريك ومنشئ القدرة في حين أن تدمير القيمة يتمثل بدور التخريب ومنشئ العالة.

وهكذا فإن ادوار بناء القيمة تختلف عن أدوار تدمير القيمة في حجم المسؤولية المشتركة ضمن العلاقة. وتكون نسبة المسؤولية المشتركة في علاقة ما مرتفعة الأدوار بناء القيمة ومنخفضة في أدوار تدمير القيمـــــــة. وهذا يشبه الشريان بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية كما يرى

(Sambamurthy,et,al.,2003) حيث أن المنظمة تتعاون بالتزامن مع كافة المكونات في شبكة القيمة الخاصة بها من أجل توليد واستغلال المعرفة.

اتخاذ الإجراءات :

هذا البعد يعكس الدرجة التي يمكن للمنظمة عندها أن تتخذ إجراءات حين تبرز الفرص امامها وبشكل آخر فهذا البعد يعكس سرعة الاستجابة للفرص من قبل المنظمة . ونظرا لقدرة هذا النموذج على التغطية المستوعبة وتشكيل أرضية للأبحاث المقبلة (Sanbamurthyetal,2003;Roth,1996) فإننا نستخدم هذا النموذج خماسي الابعاد للرشاقة الاستراتيجية ومن خلال تعريف المسؤولية المشتركة واتخاذ الاجراء نستطيع ان نستنتج بأن قدرة المنظمة على تكييف (تعديل) استراتيجيتها وانخراط المسؤولين فيها في مناقشات حول استراتيجيتها. هذه القدرة تتأتى من قدرتها على توفير خدمة الوصول للمعلومات لعملائها وابقائهم على اطلاع وانخراط كاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ للمشاريع.

وتتطلب الرشاقة الاستراتيجية من المنظمة ان تكون استراتيجية ومرنة في نفس الوقت وتتطلب هذه الرشاقة ان تستخدم المنظمة مواردها التنظيمية الداخلية من اجل تجديد وإكمال قاعدتها المعرفية حيث ان هذه الرشاقة تؤكد

على التفكير والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي وتتطلب ان تقوم المنظمة بالاهتمام بهما من اجل فهم القدرات الاساسية الداخلية وكذلك الاهتمام بالخارج للتعلم من الخبرات الخارجية في بيئة الاعمال . وتعتبر الرؤية هامة جدا لنجاح المنظمة .فالرؤية هي الفهم المشترك لما تحاول المنظمة ان تحققه .انها صورة عن المستقبل .والرؤية الواضحة تعتبر من احد العوامل المهمة لتكوين التغيير الفعال ويحتاج التغيير الناجح رؤية مشتركاً والتزاما مشتركة من قبل كافة افراد المنظمة (Goh 2003,) .

وإضافة الى معرفة اكثر عن متلقي الخدمة (الزبائن) تقديرا وكيف يمكن للمنظمة ان تكّون قيمة لهم, تحتاج المنظمة الى الإحساس الواضح بالمقصد من اجل توجيه وتنسيق النشاطات وعلى المنظمة ان تكون رؤية واضحة ومقترنة مع كيفية رغبة المنظمة في العمل مع متلقي الخدمة وكيف ترغب ان يراها الاخرون. فالرؤية الواضحة توفر الاستقرار الضروري لتشجيع الاستمرار في التغيير.

فالرشاقة سوف تحصل في المنظمة التي لديها هيكل إدارة إبتكارية مع عاملين من ذوي المهارات المرتفعة, والحاصلين على التحفيز والتمكين والذين يعملون ضمن فريق مع دعم التكنولوجيا والأنظمة الذكية والمرنة من اجل الادارة الكفؤة للمعرفة والتعلم ((Kidd,1994)), وتكون مستندة الى

الدراسات السابقة التي قام بها المساندون للرشاقة الاستراتيجية من خبراء المـوارد البشرية والتنظيم والعلاقات الخارجية وان تكون مستندة الى التعـاون والتكامـل للعمليات بين كافة الادارات وبين المنظمة والوكلاء الخـارجيون وهـذا مـا يعطـي المنظمة القدرة على معرفة مهاراتها الخاصة ومعرفتها الضرورية لتوفير الخدمات الهامة للزبائن .واضافة الى ذلك ما ان تقـوم المنظمـة بتجديـد مهاراتهـا ومعرفـة كفاياتها الاساسية, فسوف تكون قادرة على تحديد فئات الـسوق وتكـوين قيمـة لمتلقي الخدمة. فالمنظمة التي تمسك بزمام قدراتها الاساسـية تكـون قـادرة عـلى تعزيز قدرتها على تقييم الفرص الجديدة حال ظهورها .

4. 3. 2 العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية

في سياق العلاقـة بـين الـتعلم الاسـتراتيجي والرشـاقة الاسـتراتيجية، يؤكد (Kuwada,1998) على أن الـتعلم الاسـتراتيجي يلعـب دوراً مهـماً في تمكين المنظمات لتحقيـق الرشـاقة في عمليـة تطـوير المنتجـات في حـين أن التقدم في البحث للحصول على المعرفة والمهارة يمنح المنظمة القـدرة عـلى حل كثير من العوائق في وقت قصير.وتبين كذلك أن نجاح المنظمات تأسس من خلال التعلم الاستراتيجي، واكتساب المعرفة الذي يحـول تلـك المعرفـة إلى منتجات وقدرات جديدة، ويشير (Bhatt,&Grover,2005) إلى الـتعلم

الاستراتيجي على أنه يعد مهم في القدرات الديناميكية في منظمات الأعمال، وهذا الوضع يمثل جانباً واحداً من الرشاقة الاستراتيجية ومتطلباً مهماً تحتاجه المنظمات المعاصرة التي تواجه حالات مستمرة من عدم التأكد البيئي والمنافسة الشديدة ، ويؤكد (Sull,2006) على دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة من خلال اقتراح طرق جيدة لقيادة المنظمة في عالم يتصف بالتغيرات السريعة.. وفي هذه الحالة، يعتبر التعلم الاستراتيجي أداة مؤسسية لتوليد استراتيجية الاعمال الابتكارية وتطوير مجموعة من المهارات القيادية الفاعله. وإضافة إلى ذلك أوضح (Mackinnon,et al.,2008) بأن المنظمة يجب أن تركز على التعلم والمعرفة، في حين تعتبر التقنيات والتواصل الشبكي والبيئة التحتية المتكاملة لنظام المعلومات أساسية لتمكين الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة.

2. 4 الدراسات السابقة

تم مسح الدراسات السابقة ذات الصلة العربية والاجنبية، ولم يوجد – على حد علم الباحث – دراسات عربية ترتبط بشكل مباشر بدور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها

بـالأداء ولم تتنـاول موضـوع دور الـتعلم الإسـتراتيجي في تحقيـق الرشـاقة الإستراتيجية، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

1 .4 .2 الدراسات العربية

أجرى العدواني الجبوري النجيفي (2014) دراسـة بعنـوان "دور المعرفـة الإسـتراتيجية في تحديـد خيـارات التطـوير التنظيمـي دراسـة لآراء المـديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية"، هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبـه المعرفة ببعدها الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، فضلاً عـن ذلـك، يهـدف الى تحديـد خياراتـه أيـضا، وقـد حـددها بخيـارين هـما: الخيـار المبـادر لعمليـة التطوير، والخيار المـستجيب مـن خـلال التطـوير للتغيـيرات الحاصـلة في البيئـة. وتحقيقاً لأهـداف البحـث تـم تـصميم اسـتمارة (اسـتبانة) عَـدّت لهـذا الغـرض، ووزعت في المنظمات المبحوثة، على عينته ممن هم بدرجة مدير وحدة صـعوداً، وبواقـع (51) اسـتمارة، في حـين بلغـت نـسبة المـسترجعة منهـا (88%). وبعـد التطرق إلى المحاور النظرية، والتي يمكن تمثيلها من خلال: المعرفـة الإسـتراتيجية، التطـوير التنظيمـي، الخيـارات الإسـتراتيجية للتطـوير، ونماذجـه، ومـا يخـص وصف عينته، تم تحليل البيانـات المستحـصلة مـن الميـدان المبحـوث باسـتخدام معامل الارتباط البسيط، ونماذج الانحدار الخطي البسيط أيضا، مـما سـاعد عـلى التوصـل إلى مجموعـة مــن النتـائج، التــي تـم في ضـوئها بلـورة جملـة مـن

الاستنتاجات لعل من أهمها: إمكانية التعميم بخصوص المعرفة الاستراتيجية، بوصفها ذات تأثير جوهري بالتطوير، وبخياراته المختلفة، لاسيما الخيار المبادر.

أما الدراسة التي أجرتها الصانع (2013)، بعنوان "اثر محددات الرشاقة الاستراتجية في الفاعلية الاستراتيجية دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج"، فقد بينت من خلالها أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بابعادها التخطيط والتنظيم والافراد والتكنولوجيا في تحقيق الفعالية الاستراتيجية بابعادها مدى تحقيق الهدف والتكيف البيئي ونوعية المخرجات كمتغير تابع في شركة التصنيع الاسمت الاردنية لا فارج .ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الباحثة هي وجود تاثير ذو دلاله احصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية الاستراتيجية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الاردنية لا فارج. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة أنه ينبغي على الشركة تفويض صنع القرار لجميع الموظفين وضمان أن الجميع في المنظمة لديه الشعور بالإنتماء وأن يكون الدافع هو المساهمة في الأداء التنظيمي العام، كما يبنبغب على شركة لافارج أن تكون واثقة بأن الرشاقة الإستراتيجية تحقق الفاعلية التنظيمية التي بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة التي تسعى إليها جميع المنظمات، واجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بأثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في قطاعات أخرى.

في حين قامت الزبن (2013) بدراسة بعنوان " أثـر خـصائص المعلومـات الاسـتراتيجية في تحقيـق الخفـة الاسـتراتيجية ودور القـدرات التنافـسية كمتغـير معدل" هدفت الدراسة الى بيان أثر خصائص المعلومات الاسـتراتيجية في تحقيـق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل في شركـة البـا هـاوس في الاردن ، وقد تكون مجتمع الدراسة مـن كافـة العـاملين في شركـة ألبـا هـاوس الاردن في كل المواقع التابعـة لهـا ، ولتحقيـق اهـداف الدراسـة اسـتخدم المـنهج الوصفي التحليلي وتوصـلت إلى عـدد مـن النتـائج أبرزهـا: وجـود أثـر ذو دلالـة احـصائية لخـصائص المعلومـات الاسـتراتيجية (الدقـة ، التكامليـة، التجـانس) في تحقيـق الخفـة الاسـتراتيجية لـشركة الباهـاوس الأردن ،ووجـود أثـر ذو دلالـة احصائية لخصائص المعلومات الاسـتراتيجية (الدقـة ، التكامليـة، التجـانس)عـلى القدرات الاستراتيجية لشركة ألبا هـاوس الأردن ووجـود تـأثير ذي دلالـة معنويـة لخصائص المعلومات الاستراتيجية (الدقة ، التكاملية، التجانس) في تحقيق الخفة الاستراتيجية لشركة ألبا هاوس الأردن بوجود القدرات التنافسية كمتغير معدل.

بينما ركـز المعاضـيدي (2011) بدراسـتة التـي حملـت عنـوان: " قـدرات تقنية المعلومـات وأثرهـا في خفـة الحركـة الإسـتراتيجية: دراسـة حالـة في الـشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" على اختبار وتحليل علاقتي

الارتباط والأثر بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغيير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الإستراتيجية وتم تنفيذ جانب الدراسة الميداني في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى . أما عينة الدراسة فانحصرت بالمديرين ضمن مستويي الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (48) مديراً وزعت عليهم أدارة الدراسة (الاستبانة) واسترجع منها (35) إستبانة صالحة للتحليل وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي من خلالها تم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها أن قدرات تقنية المعلومات ترتبط إيجابياً بحالة امتلاك المنظمات لمقومات خفة الحركة الإستراتيجية وتؤثر فيها .

وجاءت دراسة أيوب (2004) بعنوان "دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، لتتعرف على رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعليم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم التغيير الاستراتيجي في تلك المنشآت. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية، واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار وتحليل التباين الأحادي، ومربع كأي، ومعاملات الارتباط،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :أن ممارسة التعليم التنظيمي تميل إلى الاعتدال في معظم المنشآت التي شملتها الدراسة. وإن البعد الثقافي لممارسة التعليم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بالتغيير الاستراتيجي، يليه البعد الاستراتيجي، وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة.

2. 4 .2 الدراسات الاجنبية

قام Oyedijo (2012) بدراسة عنوانها:

"Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation".

الرشاقة الاستراتيجية والاداء التنافسي في صناعة الاتصالات النيجرية : دراسة تطبيقية، إختبرت العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي باستخدام البيانات الناتجة من 9 شركات اتصالات في نيجيريا . تم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط ليقيس 21 فقرة مشتقة من الادبيات الحالية لتقييم موقع المنظمات المعنية على ابعاد مختلفة من الرشاقة الاستراتيجية . وباستخدام المسح المعلوماتي المتعدد، قام افراد العينة بوضع تقدير على كافة فقرات الرشاقة الاستراتيجية ثم جمع العلامات واستخراج المتوسط للحصول على الرقم القياسي للرشاقة الاستراتيجية لكل شركة مشاركة .وتم استخراج بيانات الرشاقة الاستراتيجية من خلال الاستبانة التي تم تعبئتها من قبل

اعضاء فريق الادارة العليا لكل شركة ، ثم جمع البيانات عن نمو الربح وايرادات المبيعات والقوة المالية والكفاءة التشغيلية واستقرار الاداء من سجلات المنظمات المشاركة في الدراسة .

واظهـرت نتـائج التحليـل علاقـة ذات دلالـة بـين الرشـاقة الاسـتراتيجية والاداء التنافسي . وبينت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر في الاداء التنافسي لشركات الاتصالات بنيجيريا وتبـين كـذلك بـأن الرشـاقة الاسـتراتيجية لهـا تـأثير ذو دلالـة وتعتبر مقياسا توضع جيدا للاداء التنافسي.

وركز **Bhale and Mishra(2012) بدراستهما التي حملت عنوان:**

"Strategic Agility; Business Approach of Multinational ICT Firms in Indian Context".

الرشاقة الاستراتيجية: مـنهج الاعـمال للـشركات متعـددة الجنـسيات (تكنولوجيـا المعلومـات والاتـصالات) ضـمن الاطـار الهنـدي .عـلى بحـث ظـاهرة العولمـة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمضامين الاسـتراتيجية للـشركات ذات العلاقـة ضـمن الاطـار الهنـدي. هـذه الدراسـة نظريـة في طبيعتهـا حيـث تـم اسـتخدام الاســاليب الكميــة مــن اجــل التركيــز عــلى المواضــيع الهامــة في ســيناريو الاعــمال الدوليــة الخاصــة بــشركات تكنولوجيــا المعلومــات والاتــصالات وخـصوصا في الهنـد. وفي الدراسـة جهـد واضـح مـن اجـل استكـشاف المـنهج

الاستراتيجي للقيام بمشاهدات حيوية معينة للوصول الى الاستنتاجات. وتعالج هذه الدراسة العولمة والتحولات المفصلية في التخطيط الاستراتيجي لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل تصنيف الابتكار على انه اتجاه جديد لاداء الاعمال وكذلك الاستراتيجية الناجحة في مجال العمل. وتوفر الدراسة تبصرا بالتكامل الاستراتيجي بين العولمة والابتكار والمجالات الفنية للممارسات والدراسات السابقة تسلط الضوء على الاستراتيجية العالمية" تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "الاعمال واستخدامها من قبل المنظمات العالمية التي تقوم المنظمات بوضعها وتبنيها لتكوين قيمة على المستوى المحلي والدولي.

أما **Fartash and Davoudi(2012)بالدراسة التي حملت عنوان**

"The Important Role of Strategic Agility in Firms' Capability and Performance".

على الدور المهم للرشاقة الاستراتيجية في قدرة المنظمة وادائها، على إعتبار أن الرشاقة في المنظمات هي استراتيجية للنجاح في البيئات عالية التنافسية والديناميكية. وللمرونه الاستراتيجية ، وليس فقط الرشاقة التصنيعية ، تعتبر اساسية وضرورية في بيئة ذات تنافسية عالية .وهذه الدراسة تسعى الى استكشاف عناصر الرشاقة الاستراتيجية ومضامينها ضمن مستويات مختلفة

من التغير البيئي . وتستخدم هذه الدراسة اطارا ثلاثيا يـشمل الكفايـة والقـدرة والاداء الى جانب الاراء النظرية للقدرات الديناميكيـة وقـوة الـروابط الـضعيفة ، والآراء المستندة الى المعرفة في مجال الميزة التنافسية لتوضيح كيف يمكن للشركة ان تنفذ الاستراتيجيات اللازمة لبناء الكفايات المطلوبـة مـن اجـل الحـصول عـلى قدرة الرشاقة الاستراتيجية .واضافة الى ذلك تقوم الدراسة بتفسير اهمية الرشـاقة الاستراتيجية على الاداء التشغيلي والمالي عند مستويات متغيرة من التغير البيئي .

كما بين **Onyema and Akanbi(2012)** ، في دراسته

"The influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing Firms In Nigeria".

أثر الرشاقة الاستراتيجية على الاداء المتوقع للشركات التصنيع في نيجريا، أن اداء الشركة يعتمد على نشاطاتها الخاصـة ونـشاطات منافـسيها وزبائنهـا ومورديهـا والحكومة وهذه النشاطات يمكن ان يشار اليها بالكامل باسـم "بيئـة الاعـمال" وعلى المنظمات ان تـستجيب الى تلـك التحـديات والفـرص مـن خـلال ضـغوط الاعمال من اجل ان تستمر او تحصل عـلى ميـزة تنافـسية دائمـة (مـستدامة) . واشــارت الدراســة الى ان الرشــاقة الاســتراتيجية كــما تقــاس بالحــساسية الاستراتيجية والالتـزام الجماعـي او وحـدة القيـادة وسلاسـلة المـصدر يمكـن أن

يكون لها تأثير على اداء شركة التصنيع واوصت الدراسة بأن تكون المنظمات مبادرة اكثر من كونها ذات رد افعال من اجل التعامل بكفاءة مع التغيرات في بيئة الاعمال المعقدة اضافة الى تحسين ادائها .

فيما بين **Yauch(2011)** في دراسته

"Measuring Agility as A performance Outcome".

" قياس الرشاقة كناتج للأداء"، أن طرح مفهوم الرشاقة لأول مرة في عام 1991 وجذب انتباه العديد من الصناعات والمنظمات الصناعية طالما بدأت بيئة الأعمال تصبح ديناميكية. ومع ذلك فمن الصعب أن تحدد ما إذا كانت المنظمة مرنة أو لا ومستوى تلك الرشاقة. وتوجد منهجيات خاصة بقياس الرشاقة من مختلف الأنواع والأساليب بعضها يرتبط بأنواع محددة من عمليات الأعمال، وأخرى تؤكد على الرشاقة عبر سلاسل التزويد في حين ترتبط بعضها بوحدات الاعمال الفردية، ويركز البعض على القياس التشغيلي الداخلي ويهمل بيئة الاعمال . وهذه الدراسة تعرض فهرساً كمياً للرشاقة يستند إلى التأطير النظري للمرونة كناتج للأداء والذي يرتبط بنجاح المنظمة واضطراب بيئة الاعمال لديها. وقد تم تصميم مصفوفة 2/2 من أجل الحصول على أربعة تباديل للاضطراب البيئي والنجاح المؤسسي. والمنهجية المستخدمة في حساب الرشاقة تتكون من تقييم منفصل للاضطراب البيئي والنجاح وبعد ذلك

توليف المتغيرين في العلاقات النهائية للرشاقة، اعتماداً على دراسة حالة ومسح بيانات تم جمعها من عدة شركات تصنيع اضافة الى المدخلات من جانب خبراء التصنيع. وعلى ذلك فقد كان لفهرس الرشاقة عدة مزايا: يعتبر قابلاً للتطبيق في أي نوع من منظمات التصنيع وتقييم الرشاقة ممكن للعديد من انواع شركات التصنيع ومقارنات الرشاقة يمكن اجراءها بين شركات التصنيع في صناعات مختلفة واعادة ترتيب التوقعات لكل نجاح محتمل وتعتبر اطاراً مفيداً للباحثين والممارسين.

أما **(Kettunen,2009)** ، فقد إهتم بدراسته التي عنوانها

:Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms "

"تطور الرشاقة الانتاجية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات التقنية" على وضع اطارا متكاملاً لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات في ظل ظروف محددة ، في بيئات أسواق معقدة وسريعة التغير، لأن الشركات تحتاج الى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الراهن، وقد تم اختبار هذه الدراسة على شركات التكنولوجيا الفنلندية، والتي اجريت من خلال المقابلة الشخصية مع مدراء التنفيذ، وقد وجد أن مع خبرة الشركة خلال السنوات الماضية وجود جزء من نموذج الدراسة قد تحقق وهناك أثار

ايجابية متوقعة من قبل النموذج وجدت في العمليات التشغيلية للشركات، وقـد اوصت نتائج الدراسة على اعتماد اساليب في تطوير المنتجات من خـلال الرشـاقة الاستراتيجية طويلة الامد، والمبادرة بقبول التغير في جميع وحدات الاقـسام لـدى الشركة بدلاً من تجنبه.

كما بحث Zelbst(2010) بدراسة عنوانها

Relationship among Market Orientation, JIT, TQM, and agility.

العلاقـة بـين التوجـه نحـو الـسوق، أسـلوب في الوقـت المحـدد ، وإدارة الجـودة الشاملة والرشاقة تبني الاهتمام بالسوق مـع عنـاصر اسـلوب في الوقـت المحـدد وادارة الجودة الشاملة وبرنامج تحسين الرشاقة ضمن المنظمة التصنيعية . وهذا البحث يهتم بالعلاقة بين هذه الأساليب وتأثير هذه العلاقة على الأداء التـشغيلي واللوجستي ويفترض الباحث بأن هذه المصطلحات تعمل على نـسق واحـد مـن أجل تعزيز القـدرات الاسـتراتيجية للكفـاءة والجـودة ودرجـة الاسـتجابة المهمـة للحصول على الميـزة التنافـسية اضـافة الى تحـسين الأداء. وتركـز الدراسـة كـذلك عــلى أن هــذه الأســاليب تعتــبر عوامــل مــساعدة للرشــاقة والتــي تــؤثر في الأداء التشغيلي واللوجستي للمنظمة. وقد تم في الدراسة تطبيق منهجية تحليـل المسار اسـتناداً الى البيانـات التـي تـم جمعهـا مـن 1.4 مـدراء تـصنيع ومـشرفين واختـصاصين في الجـودة. ويـشمل النمـوذج النظـري عـلى عـشرة فرضـيات تـم

وضعها بافتراض وجود أثر ايجابي ومباشر لها. واستنتج الباحث استناداً إلى النتائج أن التوجه نحو السوق (الاهتمام بالسوق) يقترن ايجابيـاً مـع اسـلوب في الوقـت المحدد وإدارة الجودة الشاملة، والتصنيع المرن وله تـأثير غـير مبـاشر عـلى الأداء التشغيلي واللوجستي للشركة من خلال التصنيع المـرن. بينـت النتـائج أن تنفيـذ اسـتراتيجية JIT تعتـبر ضرورة سـابقة لتنفيـذ اسـتراتيجية TQM الناجحـة، وأن تنفيذ استراتيجية TQM تفيد مطلبـاً ضروريـاً للتـصنيع الرشـيق. وبالتـالي بينـت النتائج بأن التصنيع الرشيق يؤثر بشكل مباشر على الأداء التـشغيلي واللوجـستي لمنظمة وبشكل غير مباشر على الأداء اللوجستي من خلال الأداء التشغيلي".

وقام (Doz and Kosonen, 2010) بدراسته التي عنوانها

"Embedding Strategic Agility: ALeadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal".

دمج الرشاقة الاسـتراتيجية: جدولـة القيـادة لتـسريع اعـادة بنـاء الاعـمال، بيـان البرنامج القيادي لتسريع عملية تجديـد نمـوذج الأعـمال التوقفـات الاسـتراتيجية والاضطرابات تـستدعي عـادة إجـراء تغيـيرات في نمـوذج الأعـمال. ولكـن بمـرور الوقت تقدم المنظمات الفعالـة بـشك طبيعـي بتطـوير نمـاذج لزيـارة الاسـتقرار وبالتالي التماسك وحل هـذا التنـاقض يمكـن اجـراؤه بـسهولة مـن خـلال تطـوير

ثلاثة قدرات جوهرية متلاحقة من أجل جعل المنظمة أكثر رشاقه وهي الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة وانسيابية الموارد. هذه الدراسة تراجع المحددات الرئيسية لهذه القدرات استناداً الى البحث المفصل الذي تم اجراؤه في عدة منظمات تقوم بإعادة النظر في مفهوم نماذج الأعمال لديها ومن بينها (KONC،SAP،HP ،EasyGroup،Nokin) على سبيل المثال. وفي هذه الدراسة تقترح تجميع كافة افعال ونشاطات القيادة الحاسمة التي تمكن من الحصول على القدرات المتلاحقة المطلوبة من أجل تسريع التجديد والتحول في نماذج الأعمال. ومن أجل تنظيم طروحاتنا فإننا سنستعيد ثلاثة أبعاد رئيسة للرشاقة الاستراتيجية من الابحاث السابقة ونقوم بتطوير متجهات نشاطات القيادة، حيث كل منها يستطيع تعزيز قدرة الشركة على تجديد نماذجها للأعمال.

وأخيراً قام Bernardes et al. (2009) بدراسة عنوانها

"A theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature: Toward A conceptual Definition of Customer Responsiveness".

مراجعة نظرية للمرونة والرشاقة ودرجة الاستجابة في أدبيات إدارة العمليات نحو تعريف نظري لدرجة استجابة الزبون، هدف من خلالها إلى توضيح الفروق بين مصطلحات المرونه والرشاقة ودرجة الاستجابة. واستناداً الى الزيادة السريعة

والدائمة في المنافسة بين شركات التصنيع والخدمات والى التغيرات التكنولوجية السريعة، بدل دورة الحياة الأقصر للمنتجات، وعدم رغبة الزبون، فإنه درجة استجابة المنظمة بضم القدرات الأكثر أهمية بالضرورة من أجل تحقيق الميزة التنافسية . ومع ذلك تشير أدبيات ادارة العمليات الى غموض فيما يتعلق باستخدام درجة الاستجابة وهيكلها. وهذه الدراسة ركزت على الفروق بين مصطلحات المرونه والرشاقة ودرجة الاستجابة، وتضيف اسهاماً في أدبيات ادارة العمليات من خلال اقتراح تعاريف تجريبية وتمايزات نظرية بين تركيب هذه المصطلحات. وفي الدراسة يوجد علاقة هرمية بينية بين المصطلحات المقترحة والتي بموجبها تقترن المرونه (flexibility) مع الخاصية الموجود في النظم والتي تسمح لها بالتغير ضمن مقياس موضوع مسبقاً، وتستخدم الدراسة مصطلح الرشاقة (agility) عندما تقوم بوصف أسلوب يوفر تعديلاً سريعاً على النظام لمواجهة التغيرات غير القابلة للتوقع أو التنبؤ، ودرجة الاستجابة تشير الى سلوك النظام الذي يتضمن التغيرات المحدودة بزمن في ظل وجود مؤثرات.

اما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها من الموضوعات الجديدة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام والإدارة الأردنية بشكل خاص وبكافة متغيراته وأنها ستعتبر حجر الأساس للباحثين الآخرين

للإنطلاق منهـا وربطهـا بمتغـيرات جديـدة. وأخـيراً فـإن الدراسـة الحاليـة تتميـز بتطبيقها في الجامعات الخاصة الأردنية بشكل خـاص عـلاوة عـلى أن التوصـيات العلمية التي تمخضت عنها الدراسة ستتتيح لأصحاب القـرار في هـذه الجامعـات الإستفادة منها في تحسين عمليتي التعليم الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل وصفاً دقيقاً للإجراءات المتبعة من قبل الباحث في تحقيق أهداف الدراسة، من حيث الوصف لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً، وذلك على النحو الآتي:

3 .1 منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني التحليلي، لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية، حيث اعتمدت اداة الدراسة (الاستبانة)؛ لجمع البيانات، التي اشتملت على ثلاثة ابعاد تمثلت في المتغيرات الوظيفية والديمغرافية، والتعلم الاستراتيجي، والرشاقة الاستراتيجية.

3 .2 اداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الاولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كاداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من الفقرات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، التي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائيSPSS ، وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين في عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ والمركز الوظيفي؛ وسنوات الخبرة؛) لغرض وصف خصائص عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

الجزء الثاني: تضمنت ابعاد التعلم الاستراتيجي باربعة أبعاد هي (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية).واعتمد في تحديد الابعاد على دراسات:

(Steen and Erland, 2015; Idris & AL-Rubaie,2013, Pietersen, 2008; Thomas, Sussman & Henderson,2001; Charlotta, 2012).

وتضمنت (19) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

تكـوين المعرفـة الاسـتراتيجية وقاسـتها الفقـرات (1 - 5) ، تـشارك المعرفـة الاستراتيجية وقاسـتها الفقـرات (6 – 10)، تفـسير المعرفـة الاسـتراتيجية وقاسـتها الفقرات (11 -14)، تطبيق المعرفة الاستراتيجية وقاستها الفقرات (15- 19).

الجزء الثالـث: تـضمن مقيـاس الرشـاقة الاسـتراتيجية (20) فقـرات، واعتمـدت دراسات المتغير التابع

(Ojha, 2008; Long, 2000; Oyedijo, 2012; Preiss,2005; Vázquez-Bustelo and Fernández,2007; Yauch,2011)

لـصياغة الفقـرات، وتمثلـت في الفقـرات (20-39). مقـسمة عـلى النحـو التـالي : وضـوح الرؤيـة الاسـتراتيجية وقاسـتها الفقـرات (20-23)، القـدرات الاساسـية وقاسـتها الفقـرات (24-27)الاهـداف الاسـتراتيجية وقاسـتها الفقـرات (28-31)، المـسؤولية المـشتركة وقاسـتها الفقـرات (32-35)،اتخـاذ الاجـراءات وقاسـتها الفقرات(36-39).

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخـماسي Five Likert Scale كالأتي: (5) موافق بدرجة كبـيرة جـدا، (4) موافـق بدرجـة

كبيرة، (3) موافق بدرجة متوسطة، (2) غير بدرجة قليلة، (1) غـير موافـق عـلى الاطلاق. وبهذا تكونت أداة الدراسـة بـشكلها النهـائي مـن (39) فقـرة بمقيـاس ليكرت الخماسي Five Likert Scale. الذي يتوافق مع اقتراح الجمعية الامريكية للبحوث، التي اوضحت بان الاستبانة الجيدة تـتراوح عـدد فقراتهـا مـن(35-40) فقرة .

3 .3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة مـن جميـع الجامعـات الخاصـة الاردنيـة والبـالغ عددها(17) جامعة وفقا لآخر إحصائية صادرة عن وزارة التعليم العالي الاردنيـة. والجدول رقم (3) يبين مجتمع الدراسة .

جدول (3)

مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الاردنية

اسـم الجامعــة	رئيس الجامعة	النواب والمساعدين للرئيس	العمداء ورؤساء الاقسام	مديرو الوحدات الادارية	المجموع
جامعــة عمان الأهلية الخاصة	1	1	35	12	49
جامعـة العلوم التطبيقية الخاصة	1	1	40	14	56
جامعـة فيلادلفيـا الخاصة	1	1	32	15	49
جامعـة الإســراء الخاصة	1	1	24	16	42
جامعـة البتراء الخاصة	1	1	20	8	30
جامعـة الزيتونة الأردنية الخاصة	1	1	28	12	42
جامعـة جرش	1	1	32	8	42
جامعـة إربد الأهلية الخاصة	1	1	25	7	34
جامعـة الزرقاء الخاصة	1	1	42	12	56
جامعـة الأميرة سمية للتكنولوجيا	1	1	14	6	22
جامعـة عمان العربية	1	1	20	8	30
جامعـة الشرق الأوسط	1	1	30	8	40
جامعـة جدارا	1	1	18	6	26
الجامعة الأميركية في مادبا	1	1	26	7	35
جامعة العلوم الاسلامية العالمية	1	1	21	12	35
جامعة عجلون الوطنية الخاصة	1	1	25	9	36
الجامعة العربية المفتوحة	1	1	15	10	27
المجموع	17	17	447	170	651

المصدر : موقع وزارة التعلم العالي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي

http://www.mohe.gov.jo/ar/Pages/PrivateUniversities.aspx

3 .4 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع رؤوساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام والمديرين في الدوائر الرئيسة في الجامعات الخاصة الاردنية، ونظرا لكبر عدد افراد مجتمع الدراسة ، فقد تم اولاً اختيار عدد من الجامعات الخاصة الاردنية بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تم اختيار الجامعات الخاصة الاردنية بنسبته 30% من عدد الجامعات الخاصة الاردنية بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي شملت: جامعة الزيتونة ، وجامعة الشرق الاوسط ، وجامعة البتراء ، وجامعة فيلادلفيا، وجامعة الاسراء، والبالغ عدد المبحوثين فيها نحو (200) مبحوثاً وتم الحصول على اعداد المبحوثين من دوائر شؤون الموظفين العاملين في الجامعات المذكوره وموقع وزارة التعلم العالي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي http://www.mohe.gov.jo/ar/Pages/.

والجدول رقم (4) يبين توزيع افراد عينة الدراسة من حيث توزيع الاستبانات والمسترد ونسبة الصالح للتحليل.

جدول (4)

توزع أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة الاردنية

الجامعة	عدد المبحوثين	الموزع	المسترد	النسبة المسترد%	نسبة الصالح للتحليل%
البتراء الخاصة	30	30	28	14.0	18.3
الزيتونة الخاصة	42	42	33	16.5	21.6
الاسراء الخاصة	42	42	36	18.0	23.5
الشرق الاوسط	40	40	36	18.0	23.5
فيلادلفيا الخاصة	46	46	20	10.0	13.1
المجموع الكلي	200	200	153	76.5	100

تم توزيع (200) إستبانة على عينة الدراسة، وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وجدت ان هناك (47) استبانة غير صالحة للتحليل نظرا لعدم اكتمالها، حيث تم استبعاد هذه الاستبانات المستردة وغير الصالحة للتحليل وبذلك اصبح المسترجع والصالح للتحليل (153) استبانة بنسبة (%76.5).

3 .5 المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

جدول (5)

يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	109	71.2
	إناث	44	28.8
	المجموع	153	100
العمر	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	اقل من 30 سنة	16	10.5
	31– 40 سنة	43	28.1
	41-50 سنة	40	26.1
	51 سنة فاكثر	54	35.3
	المجموع	153	100
المؤهل العلمي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	بكالوريوس	39	25.5
	ماجستير	15	9.8
	دكتوراه	99	64.7
	المجموع	153	100
	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	رئيس جامعة	4	2.6
	نائب / مساعد رئيس جامعة	5	3.3
	عميد كلية	30	19.6

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	رئيس قسم	80	52.3
	رئيس دائرة	24	15.7
	مدير وحدة	10	6.5
	المجموع	153	100
سنوات الخبرة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	أقل من 5 سنوات	23	15.0
	6 – 10 سنوات	57	37.3
	11 – 15 سنوات	23	15.0
	16-20 سنة	25	16.3
	21 سنة فأكثر	25	16.3
	المجموع	153	100

يوضح الجدول(5) المتغيرات الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين في عينة الدراسة (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي؛ والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة). إذ يوضح الجدول (5) أن 71.2% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 28.8% هم من الإناث. مما يشير الى غلبة نسبة الذكور على الاناث ، وكما هو متعارف عليه فان المجتمع الاردني مجتمع ذكوري ويميل الى تسيد الذكور على الاناث في العمل الاداري والمراكز القيادية.

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المؤشرة في الجدول(5) أن 10.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقع فئات اعمارهم (30 سنة فاقل)، وأن 28.1% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، كما أظهرت النتائج أن26.1% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقع أعمارهم بين 41-50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تقع أعمارهم من 50 سنة فأكثر بلغت 35.3%. ويشير التحليل الى ان هناك تقارب نسبي بين افراد العينة في فئات الاعمار، وهذا مؤشر على ان فئة الموظفين المتوسطي العمر يسيطر بشكل كبير على العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية، حيث بلغت هذه النسبة من مجموع فئات العاملين 89.5% علاوة على اهمية هذه الفئة ودورها في القيام بواجباتها وان هذه الفئة تشكل فترة العطاء والخبرة من العمر.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول(5) فقد تبين أن 25.5% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، كما بينت النتائج أن نسبة المبحوثين من حملة شهادة الماجستير في إختصاصاتهم هي 9.8%. واخيرا بين الجدول رقم (5) أن نسبة المبحوثين من حملة شهادة الدكتوراه في إختصاصاتهم هي (64.7%). مما يدل على ارتفاع نسبة التعليم بين افراد العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية وخصوصا ذوي المناصب

العليا من الرئيس والنواب والمساعدين للرئيس وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام.

اما بخصوص المركز الوظيفي فقد بين الجدول (5) ان ما نسبته2.6% من افراد العينة كان في مركز رئيس جامعة، وما نسبته 3.3% كان في مركز نائب/ مساعد رئيس جامعة، وان ما نسبته 19.6% كان بمنصب عميد كلية ، وما نسبته 52.3 %كان بمنصب رئيس قسم اكاديمي ، اما النسب الباقية فقد توزعت على منصبي رئيس دائرة بنسية 15.7% ومنصب مدير وحدة وبنسبة 6.5%. وهذه النتيجة هي امرا طبيعيا حيث الموظفين الاكاديمين عادة يكونو اكبر نسبة من الموظفين الاداريين، كما ان رؤساء الاقسام تحتل النسبة الاعلى بسبب تعدد الاقسام الاكاديمية في الجامعات المبحوثة.

وبخصوص متغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج في الجدول(5) أن ما نسبته 15.0% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل، وان ما نسبته 37.3% تتراوح سنوات خبرتهم من 6 – 10 سنوات؛ وأن ما نسبته 15.0% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 – 15 سنة، واخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة تقع بين 16-20 سنة وخبرة أكثر من 21 سنة فاكثر بلغت بنسب متساوية وهي 16.3 لكل منهما على

التوالي. وتشير النسب اعلاه ان الجامعات الخاصة الاردنية تحافظ على العاملين المنتمين لها، مع تزويدهم بالخبرات والمعارف التي يحتاجون اليها لممارسة مهام عملهم بشكل يليق بالدوائر والاقسام التي ينتمون اليها.

6. 3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

- Statistical Package for Social Sciences(SPSS)

وقد قام الباحث من خلال الحزمة الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً ووظيفيا.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة نشتت إجابات المبحوثين في عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس المستوى بالنسبة للمتوسط لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون القرار للمستوى بالنسبة للمتوسط على النحو التـالي: المنخفضة(مـن 1 - أقـل مـن 2.33) ، و المتوسـطة(مـن 2.34 – اقـل مـن 3.67)، والمرتفعـة(مـن 3.67 فـأكثر). معامـل كرونبـاخ ألفـاCronbach Alpha لقيـاس الإتــساق الــداخلي لابعــاد الدراســة. ودرجــة مــصداقية الإجابــات عــن فقــرات الاستبانة.

- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـال Multicollinearity بـين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق مـن أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- اختبار التوزيع الطبيعي K-S واختبـار معامـل الالتواءللتأكـد مـن ان البيانـات تتبع التوزيع الطبيعي Skewness

3 .7 صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في الادارة العامة، وإدارة الأعمال والادارة وعلم النفس وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد عولجت الاستبانة من خلال رؤى المحكمين التي اتفقت على نسبة قطع 75%، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1).

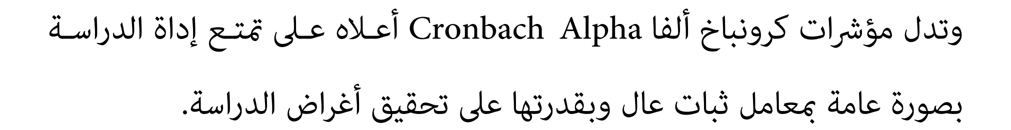
ب) ثبات إداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في اداة الدراسة، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويتراوح ما بين (0 - 1) وأن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة. وقد قام الباحث بتطبيق صيغةCronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

جدول(6)

معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي والتوزيع الطبيعي لأبعاد الاستبانة

ت	المتغير	قيمة (α) ألفا
1	التعلم الاستراتيجي	
1 ـ 1	تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.71
1 ـ 2	تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.87
1 ـ 3	تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.78
1 ـ 4	تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.86
2	الرشاقة الاستراتيجية	
1-2	وضوح الرؤية الاستراتيجية	0.86
2-2	القدرات الاساسية	0.82
3-2	الاهداف الاستراتيجية	0.87
4-2	المسؤولية المشتركة	0.84
5-2	اتخاذ الاجراءات	0.89

يلاحظ من الجدول (5) قيم معامل الثبات لكافة متغيرات وابعاد الدراسة كان مرتفعا ومقبولا ، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.71-0.87) للتعلم الاستراتيجي، و(0.82-0.89) للرشاقة الاستراتيجية.


وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعـلاه عـلى تمتـع إداة الدراسـة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هـذه الدراسـة مـن خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

4 .1 عرض النتائج:

4 .1 .1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن الـسؤال الأول، الـذي نـصه: " مـا مـستوى ادراك المبحـوثين لمفهـوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من ابعاده(تكوين المعرفة الاسـتراتيجية، وتـشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيـق المعرفـة الاسـتراتيجية) في الجامعات الخاصة الاردنية ؟.

للإجابـة عـن هـذا الـسؤال تـمّ حـساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة، وتـمّ تحديـد الرتبـة والمـستوى بالنـسبة للمتوسـط لابعـاد ممارسـات التعلم الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين لكـل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لأبعاد ممارسات التعلم الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	تكوين المعرفة الاستراتيجية	3.64	0.88	4	متوسطة
2	تشارك المعرفة الاستراتيجية	3.73	0.74	2	مرتفعة
3	تفسير المعرفة الاستراتيجية	3.77	0.89	1	مرتفعة
4	تطبيق المعرفة الاستراتيجية	3.68	0.71	3	مرتفعة
المتوسط العام		**3.70**	0.76		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن المستوى بالنسبة للمتوسط للتعلم الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وجاءت جميع أبعاد المتغير في الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64-3.77) وجاء في الرتبة الأولى بُعد "تفسير المعرفة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.77) وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "تشارك المعرفة الاستراتيجية"

بمتوسط حسابي (3.73) ، وجاء في الرتبة الثالثة بعد " تطبيق المعرفة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.68) وفي المرتبة الرابعة والاخيرة بعد "تكوين المعرفة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي(3.64).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- بُعد تكوين المعرفة الاستراتيجية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة والمستوى بالنسبة للمتوسط لأبعاد تكوين المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر العاّملين لفقرات بُعد تكوين المعرفة الاستراتيجية ، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد تكوين المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	نركز في جامعتنا على خلق المعرفة الاستراتيجية التي تتضمن التجريب والمخاطر.	3.56	0.68	4	متوسطة
2	تسعى جامعتنا الى جمع معلومات عن السوق بدون استراتيجية محددة من أجل ضمان التجريب.	3.68	0.78	3	مرتفعة
3	تهدف جامعتنا الى اكتساب المعرفة للتعلم من الأسواق والتكنولوجيا الجديدة	3.73	0.61	2	مرتفعة
4	تقوم جامعتنا باستخدام المعلومات الجيدة للوصول الى ابداع جديد يلبي حاجات الاسواق الحالية	3.79	0.84	1	مرتفعة
5	تسعى جامعتنا الى خلق معلومات جديدة تحفزنا في تعلم اموراً جديدة في تطوير خدماتنا	3.44	0.88	5	متوسطة
المتوسط العام للفقرات		**3.64**		متوسطة	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى اهمية أبعاد تكوين المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر العاّملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، وجاءت الفقرات في المستوى المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44-3.79)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على " تقوم جامعتنا باستخدام المعلومات الجيدة للوصول الى ابداع جديد يلبي حاجات الاسواق الحالية " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على" تهدف جامعتنا الى اكتساب المعرفة للتعلم من الأسواق والتكنولوجيا الجديدة " بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على" تسعى جامعتنا الى خلق معلومات جديدة تحفزنا في تعلم اموراً جديدة في تطوير خدماتنا" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة.

2. بُعد تشارك المعرفة الاستراتيجية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ومستوى اهمية أبعاد تشارك المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة

الاردنية من وجهة نظر العاّملين لفقرات بُعد تشارك المعرفة الاستراتيجية، ويظهر الجدول (9) ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد تشارك المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.6	تشارك جامعتنا المعرفة الاستراتيجية لجميع وحدات اعمالها.	3.88	0.88	2	مرتفعه
.7	يتم الوصول إلى المعرفة الاستراتيجية في جامعتنا بسهولة لانجاز الاعمال.	3.92	0.81	1	مرتفعه
.8	يتحاور مديري الدوائر المختلفة في جامعتنا بشكل دوري لمناقشة المواضيع الاستراتيجية الجديدة	3.67	1.19	4	مرتفعه
.9	توزع الجامعة المعلومات المهمة استراتيجيا بشكل دوري على الوحدات والدوائر المختلفة.	3.44	1.14	5	متوسطة
.10	تتعاون جامعتنا مع الجهات الخارجية ذات العلاقة لتسهيل تبادل المعلومات	3.75	0.99	3	مرتفعه
الدرجة الكلية		**3.73**		مرتفعه	

يلاحـظ مـن الجـدول (9) أن مـستوى اهميـة أبعـاد تـشارك المعرفـة الاسـتراتيجية في الجامعـات الخاصـة الاردنيـة مـن وجهـة نظـر العـاّملين كانـت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وجاءت الفقرات في المستوى بالنـسبة للمتوسط المرتفعـة والمتوسـطة، إذ تراوحـت المتوسـطات الحـسابية بـين (3.44-3.92)، وجـاءت في الرتبـة الأولى الفقـرة (7) التـي تـنص عـلى" يـتم الوصـول إلى المعرفة الاستراتيجية في جامعتنا بسهولة لانجاز الاعمال" بمتوسط حـسابي (3.92) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانيـة جـاءت الفقـرة (6) التي تنص على " تشارك جامعتنا المعرفة الاسـتراتيجية لجميـع وحـدات اعمالهـا" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معيـاري (0.88) وبدرجـة مرتفعـة، وجـاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يتحاور مديري الدوائر المختلفة في جامعتنا بشكل دوري لمناقشة المواضيع الاستراتيجية الجديدة " بمتوسـط حـسابي (3.67) وانحـراف معيـاري (1.19) وبدرجـة مرتفعـة، وجـاءت في الرتبـة الأخـيرة الفقرة (9) التي تنص على " توزع الجامعة المعلومات المهمـة اسـتراتيجيا بـشكل دوري عـلى الوحـدات والـدوائر المختلفـة." بمتوسـط حـسابي (3.44) وانحـراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة.

3. بُعد تفسير المعرفة الاستراتيجية

تـمّ حـساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة، أن مـستوى اهمية أبعاد تفسير المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهـة نظر العاّملين كانت مرتفعة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد تفسير المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.11	يمتلـك القـادة في الجامعـة قـدرات متميـزة عـلى تفـسير المعلومات الجديدة بشكل يخدم الجامعة.	3.62	0.94	4	متوسطة
.12	نـسعى في اجتماعاتنـا الى فهـم وجهـة نظـر كـل شـخص تتعلق بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة.	3.93	0.92	1	مرتفعة
.13	تـشكل مجموعـات وفـرق عمـل مـن المـديرين لاعـادة التفكير حول تـوفير تفـسيرات للمعلومـات الاسـتراتيجية الجديدة .	3.78	0.98	2	مرتفعة
.14	عنـد مواجهـة معلومـات اسـتراتيجية جديـدة، نحـاول الاستفادة منها لتقدير المركز التنافسي للجامعة	3.76	0.92	3	مرتفعة
الدرجة الكلية		**3.77**		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (10) أن المستوى بالنسبة للمتوسط لأبعاد تشارك المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وجاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62-3.93) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " نسعى في اجتماعاتنا الى فهم وجهة نظر كل شخص تتعلق بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) التي تنص على " تشكل مجموعات وفرق عمل من المديرين لاعادة التفكير حول توفير تفسيرات للمعلومات الاستراتيجية الجديدة" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على " عند مواجهة معلومات استراتيجية جديدة، نحاول الاستفادة منها لتقدير المركز التنافسي للجامعة " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على " يمتلك القادة في الجامعة قدرات متميزة على تفسير المعلومات الجديدة بشكل يخدم الجامعة " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة.

4. بُعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى اهمية بعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت مرتفعة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد تطبيق المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.15	نستخدم المعرفة الاستراتيجية المتحصلة من قبل المجموعات لتحسين الخدمات والعمليات في الجامعة.	3.59	0.80	4	متوسطة
.16	تنعكس المعرفة الاستراتيجية على شكل تغيرات في أنظمتنا الجامعية وإستراتيجاتها.	3.89	0.87	1	مرتفعة
.17	تدرج المعرفة الاستراتيجية المتحصلة من قبل الأفراد ضمن اسراتيجية الجامعة.	3.82	0.98	2	مرتفعة
.18	يتم تبني توصيات المجموعات المتعلقة باستخدام المعرفة الاستراتيجية من قبل الجامعة .	3.42	0.78	5	متوسطة
.19	تحقق المعرفة الاستراتيجية الدعم العالي بين وحدات جامعتنا بشكل يولد تعاضد فاعل	3.69	0.99	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.68**		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (11) أن المستوى بالنسبة للمتوسط لأبعاد تطبيق المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42-3.89) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على " تنعكس المعرفة الاستراتيجية على شكل تغيرات في أنظمتنا الجامعية وإستراتيجاتها" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (17) التي تنص على " تدرج المعرفة الاستراتيجية المتحصلة من قبل الأفراد ضمن اسراتيجية الجامعة" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على " نستخدم المعرفة الاستراتيجية المتحصلة من قبل المجموعات لتحسين الخدمات والعمليات في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على " يتم تبني توصيات المجموعات المتعلقة باستخدام المعرفة الاستراتيجية من قبل الجامعة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى ادراك المبحوثين لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وكل بعد من ابعادها (وضوح الرؤية الاستراتيجية ، والقدرات الاساسية، الاهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الاجراءات) في الجامعات الخاصة الاردنية ؟.

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة والمستوى بالنسبة للمتوسط لابعاد ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات المتغيرً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاهمية
	وضوح الرؤية الاستراتيجية	3.52	0.59	5	متوسطة
	القدرات الاساسية	3.75	0.54	2	مرتفعة
	الاهداف الاستراتيجية	3.83	0.53	1	مرتفعة
	المسؤولية المشتركة	3.72	0.56	3	مرتفعة
	اتخاذ الاجراءات	3.66	0.58	4	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.70**		مرتفعة	

يلاحـظ مـن الجـدول (12) أن المـستوى بالنـسبة للمتوسـط للرشـاقة الاسـتراتيجية في الجامعـات الخاصـة الاردنيـة مـن وجهـة نظـر العـاملين كانـت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وجاءت جميع أبعاد المتغير في الدرجـة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52-3.83) وجـاء في الرتبـة الأولى بُعـد "الاهـداف الاسـتراتيجية" بمتوسـط حـسابي (3.83) وفي الرتبـة الثانية جاء بُعد "القـدرات الاساسـية" بمتوسـط حـسابي (3.75) ، وجـاء في الرتبـة الثالثة بعد "المسؤولية المشتركة" بمتوسط حسابي (3.72) وفي المرتبة الرابعـة جـاء بُعد "اتخاذ الاجراءات" بمتوسط حسابي (3.66) وفي المرتبة الخامسة والاخيرة بعد "وضوح الرؤية الاستراتيجية " بمتوسط حسابي(3.52).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بُعد وضوح الرؤية الاستراتيجية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى اهمية بعد وضوح الرؤية الاستراتيجية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت متوسطة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
.20	لدينا احساس واضح برؤية جامعتنا ونستخدمها لتوجيه قراراتنا الاستراتيجية في العمل.	3.53	0.99	2	متوسطة
.21	تسهل رؤية قيادة جامعتنا الواضحة تفسير اهدافها الشاملة بفاعلية للاخرين	3.48	0.85	3	متوسطة
.22	لدينا مستوى عال من الاتفاق على القيم التي تقود سلوكنا في تنفيذ العمليات الاستراتيجية.	3.67	0.97	1	مرتفعة
.23	نحن فخورون بما نحاول ان نحققه كجامعة تقدم خدمات للمجتمع	3.41	1.03	4	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.52**		متوسطة	

يلاحظ من الجدول (13) أن المستوى بالنسبة للمتوسط لفقرات وضوح الرؤية الاستراتيجية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، وجاءت الفقرات في الدرجات المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48-3.67) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على "لدينا مستوى عال من الاتفاق على القيم التي تقود سلوكنا في تنفيذ العمليات الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي تنص على " لدينا احساس واضح برؤية جامعتنا ونستخدمها لتوجيه قراراتنا الاستراتيجية في العمل. " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على " تسهل رؤية قيادة جامعتنا الواضحة تفسير اهدافها الشاملة بفاعلية للاخرين" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على " نحن فخورون بما نحاول ان نحققه كجامعة تقدم خدمات للمجتمع " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة.

2. بُعد القدرات الاساسية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى اهمية بعد وضوح الرؤية الاستراتيجية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت متوسطة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
24	تعزز مهاراتنا الاستراتيجية قدرة الجامعة على استدامة الميزة التنافسية في اعمال جامعتنا	3.73	0.94	3	مرتفعة
25	قيادة جامعتنا قادرة على تحديد العمليات التي تضيف قيمة مضافة الى خدماتنا	3.66	0.95	4	متوسطة
26	لدينا فهم جيد عن المهارات المعرفية الاستراتيجية اللازمة لتحقيق نتائج مهمة جدا لعملائنا	3.78	0.91	2	مرتفعة
27	نحن على وعي تام بسمعة جامعتنا بين عملائنا .	3.84	0.87	1	مرتفعه
	الدرجة الكلية	**3.75**		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (14) أن المستوى بالنسبة للمتوسط لفقرات القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت

مرتفعـة، إذ بلـغ المتوسـط الحـسابي (3.75)، وجـاءت الفقـرات في الـدرجات المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66-3.84) وجـاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على " نحن على وعي تام بسمعة جامعتنا بين عملائنا " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعـة، وفي الرتبة الثانية جـاءت الفقـرة (26) التـي تـنص عـلى " لـدينا فهـم جيـد عـن المهـارات المعرفيـة الاسـتراتيجية اللازمـة لتحقيـق نتـائج مهمـة جـدا لعملائنـا " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معيـاري (0.91) وبدرجـة مرتفعـة، وجـاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على " تعزز مهاراتنا الاستراتيجية قـدرة الجامعـة عـلى اسـتدامة الميـزة التنافـسية في اعـمال جامعتنـا" بمتوسـط حـسابي (3.73) وانحـراف معيـاري (0.94) وبدرجـة مرتفعـة، وجـاءت في الرتبـة الأخـيرة الفقرة (25) التي تنص على " قيادة جامعتنا قادرة عـلى تحديـد العمليـات التـي تضيف قيمـة مـضافة الى خـدماتنا" بمتوسـط حـسابي (3.66) وانحـراف معيـاري (0.95) وبدرجة متوسطة.

3. بُعد الاهداف الاستراتيجية

تـمّ حـساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة، أن مـستوى اهمية بعد الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهـة نظـر العاّملين كانت مرتفعة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
28	الادارة العليا في الجامعة قادرة على تحديد القيمة العالية لخدماتنا بحسب قطاعات السوق المنافس .	3.87	0.96	2	مرتفعة
29	الادارة العليا في الجامعة قادرة على تحديد الاهداف الاستراتيجية الاكثر اهمية لخلق القيمة المضافة لعملائنا	3.95	0.90	1	مرتفعة
30	الادارة العليا في الجامعة قادرة على تحديد درجة تطوير الخدمة بما يفي بمتطلبات عملائنا	3.77	0.98	3	مرتفعة
31	الادارة العليا في الجامعة قادرة على انجاز عملياتنا بما يتلاءم وتوفير خدمة متميزة للفئات المستهدفة	3.73	0.94	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.83**		مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (15) أن المستوى بالنسبة للمتوسط لفقرات الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت

مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، وجاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73-3.95) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على الادارة العليا في الجامعة قادرة على تحديد الاهداف الاستراتيجية الاكثر اهمية لخلق القيمة المضافة لعملائنا " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) التي تنص على " الادارة العليا في الجامعة قادرة على تحديد القيمة العالية لخدماتنا بحسب قطاعات السوق المنافس" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على " الادارة العليا في الجامعة قادرة على تحديد درجة تطوير الخدمة بما يفي بمتطلبات عملائنا " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على " الادارة العليا في الجامعة قادرة على انجاز عملياتنا بما يتلاءم وتوفير خدمة متميزة للفئات المستهدفة " بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة.

4. بُعد المسؤولية المشتركة

تـمّ حـساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة، أن مـستوى اهمية بعد المسؤواية المشتركة في الجامعات الخاصـة الاردنيـة، مـن وجهـة نظـر العاّملين كانت مرتفعة، ويظهر الجدول (16) ذلك.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
32	تعتمـد جامعتنـا التغذيـة الراجعـه كفرصـة للـتعلم مـن المستفيدين لمعالجة الأخطاء	3.76	0.93	2	مرتفعة
33	تتعامل جامعتنا مع عملائنا بشفافية مـن حيـث توصـيل المعلومات لهم	3.63	0.96	4	متوسطة
34	تعتمـد جامعتنـا مبـدا المـسؤولية التـشاركية لإنجـاح مشاريعها بشكل شمولي	3.69	0.92	3	مرتفعة
35	نبقي عملائنا في حالة انخراط كامـل في عمليـة التخطـيط والتنفيـذ للمـشاريع لتعزيـز اهميـة دورهـم في الوصـول للنتائج	3.81	0.99	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**3.72**		مرتفعة	

يلاحـظ مـن الجـدول (16) أن المـستوى بالنـسبة للمتوسـط لفقـرات الـسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العـاّملين كانـت مرتفعـة،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، وجاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63-3.81) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على" نبقي عملائنا في حالة انخراط كامل في عملية التخطيط والتنفيذ للمشاريع لتعزيز اهمية دورهم في الوصول للنتائج " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (32) التي تنص على " تعتمد جامعتنا التغذية الراجعه كفرصة للتعلم من المستفيدين لمعالجة الأخطاء " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "تعتمد جامعتنا مبدا المسؤولية التشاركية لإنجاح مشاريعها بشكل شمولي" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "تتعامل جامعتنا مع عملائنا بشفافية من حيث توصيل المعلومات لهم" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة.

5. بُعد اتخاذ الاجراءات

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أن مستوى اهمية بعد اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت مرتفعة، ويظهر الجدول (17) ذلك.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى بالنسبة للمتوسط لبعد اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الاردنية من وجهة نظر المبحوثين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
36	تتأكد جامعتنا من أن العاملين فيها على توافق مع استراتيجيتنا.	3.70	0.96	2	مرتفعة
37	نحن قادرون على تكييف استراتيجيتنا لتتناسب مع الظروف المتغيرة دون إغفال الاغرض الشاملة للاستراتيجية.	3.72	0.94	1	مرتفعة
38	تأخذ جامعتنا بأفكار العاملين الرئيسيين في الاستراتيجية لاجل تنفيذها.	3.64	0.99	3	متوسطة
39	نناقش مع الناس الإجراءات اللازمة لتنفيذ أفضل استراتيجية بحسب وحدات الأعمال.	3.59	1.01	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.66**		متوسطة	

يلاحظ من الجدول (17) أن المستوى بالنسبة للمتوسط لفقرات اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الاردنية، من وجهة نظر العاّملين كانت

مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، وجاءت الفقـرات في الدرجـة المرتفعـة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59-3.72) وجاءت في الرتبـة الأولى الفقـرة (37) التـي تـنص عـلى" نحـن قـادرون عـلى تكييـف اسـتراتيجيتنا لتتناسب مع الظروف المتغيرة دون إغفال الاغرض الشاملة للاستراتيجية" بمتوسط حـسابي (3.72) وانحـراف معيـاري (0.94) وبدرجـة مرتفعـة، وفي الرتبـة الثانيـة جاءت الفقرة (36) التي تنص على " تتأكد جامعتنـا مـن أن العـاملين فيهـا عـلى توافـق مـع اسـتراتيجيتنا" بمتوسـط حـسابي (3.70) وانحـراف معيـاري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبـل الأخـيرة الفقـرة (38) التـي تـنص عـلى " تأخذ جامعتنا بأفكار العاملين الرئيسيين في الاستراتيجة لاجل تنفيـذها." بمتوسـط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.992) وبدرجـة متوسـطة، وجـاءت في الرتبـة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على "نناقش مع الناس الإجراءات اللازمـة لتنفيـذ أفضل استراتيجية بحسب وحـدات الأعـمال" بمتوسـط حـسابي (3.59) وانحـراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة.

4 .1 .2 تحليل مدى ملائمة البيانات لإختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). ولأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov - Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، وبما ان مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) فهذا يشير الى أن توزيع بيانات المتغيرات جميعها كانت طبيعية، حيث كانت نسب التوزيع

الطبيعي لكـل الإجابـات أكـبر مـن (0.05) وهـو المـستوى المعتمـد في المعالجـة الإحصائية لهذه الدراسة، والجدول (18) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول(18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين **VIF**	التباين المسموح **Tolerance**	**Kolmogorov – Smirnov**	**Sig.** *	معامل الالتواء **Skewness**
تكوين المعرفة الاستراتيجية	2.39	0.419	1.980	0.090	0.370
تشارك المعرفة الاستراتيجية	2.90	0.345	2.551	0.064	0.210
تفسير المعرفة الاستراتيجية	3.36	0.298	1.441	0.081	0.266
تطبيق المعرفة الاستراتيجية	3.46	0.289	1.652	0.060	0.337

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة (α< 0.05)

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد تقل عن 10 حيث أنها تتراوح بين (3.46-2.39)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0.289- 0.419)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (18) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

4 . 1. 3 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى **HO_1**: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الرشاقة الاستراتيجية بابعادها(وضوح الرؤية، والقدرات الاساسية، والاهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الاجراءات) في الجامعات الخاصة الاردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التبـاين للانحـدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبـار الفرضـية الرئيـسة للتحقـق من أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده(تكوين المعرفة الاستراتيجية ، تـشارك المعرفـة الاستراتيجية , تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وكما هو موضح بالجدول (19).

الجدول (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النمموذج لاختبار الفرضية الرئيسة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار		21.215	4	3.536		
الخطأ	0.598	23.557	148	0.214	111.16	0.000
الكلي		44.772	152			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتـائج الإحـصائية في الجـدول(19) إلى صـلاحية النمـوذج لاختبـار الفرضية الرئيسة، وأن هناك اثـرا ذا دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq$

0.05) للتعلم الاستراتيجي بأبعاده(تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (111.16)عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التعلم الاستراتيجي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.598) من التباين في المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبيا تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة الرئيسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بأبعاده(تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية

وجميع ذلك يؤكد دور التعلم الاستراتيجي وابعاده في تفسير الابعاد التابعة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التعلم الاستراتيجي بابعاده في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في الجامعات الخاصة الأردنية

ابعاد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.162	0.027	0.214	6.067	0.000
تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.063	0.027	0.094	2.336	0.020
تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.072	0.028	0.107	2.558	0.011
تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.191	0.030	0.261	6.369	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبـار(t) أن أبعـاد المتغـير المـستقل (تكـوين المعرفـة الاسـتراتيجية، تــشارك المعرفــة الاســتراتيجية, تفــسير المعرفــة الاســتراتيجية، تطبيــق المعرفــة الاسـتراتيجية) عـلى التـوالي ذوات تـأثير دال إحـصائياً في المتغـير التـابع (الرشـاقة

الاستراتيجية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول(20) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم Beta.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية

المتغير التابع	ترتيب دخول الابعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل (R^2) التحديد	T المحسوبة	*Sig T Change
الرشاقة الاستراتيجية	تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.423	7.572	0000.
	تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.496	6.873	0000.
	تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.574	4.099	0000.
	تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.598	3.303	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (21) أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في

تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنيـة، إذ بلغـت معـاملات التحديـد R^2 (0.423) لقيمـة تطبيـق المعرفـة الاسـتراتيجية ، و(0.496) لقيمـة تكوين المعرفة الاستراتيجية وتطبيق المعرفة الاستراتيجية، (0.574) لقيمة تكـوين المعرفة الاستراتيجية وتطبيق المعرفة الاستراتيجية وتفـسير المعرفـة الاسـتراتيجية ، و(0.598) لقيمـة تكـوين المعرفـة الاسـتراتيجية وتطبيـق المعرفـة الاسـتراتيجية وتفسير المعرفة الاستراتيجية وتشارك المعرفة الاستراتيجية،

وللتحقق من تأثير التعلم الاسـتراتيجي بابعـاده في كـل بعـد مـن أبعـاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية الاستراتيجية، والقدرات الاساسية، والاهـداف الاسـتراتيجية، والمـسؤولية المـشتركة، واتخـاذ الاجـراءات) في الجامعـات الخاصـة الأردنية، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى خمسة فرضيات فرعيـة، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_{1-1}: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في وضوح الرؤية في الجامعات الخاصة الاردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (22).

جدول (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النمموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار		22.072	4	3.679		
الخطأ	0.472	30.917	148	0.281	60.68	0.000
الكلي		52.988	152			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول(22) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، وأن هناك اثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (60.68)عند مستوى دلالة (0.000)وهي معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول (22)أن أبعاد التعلم الاستراتيجي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.472) من التباين في المتغير التابع (وضوح الرؤية الاستراتيجية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة مقبولة نسبيا تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده(تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التعلم الاستراتيجي بابعاده في وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية

ابعاد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.185	0.048	0.187	3.845	0.000
تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.124	0.045	0.136	2.750	0.006
تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.200	0.043	0.195	4.681	0.000
تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.143	0.050	0.151	2.857	0.004

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول(23) ومن متابعة معاملات(Beta) واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل (قيمة المعلومات الاستراتيجية، والاداء الفردي للموظف، والاداء المنظمي(على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع)وضوح الرؤية الاستراتيجية (بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة

التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم Beta كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لابعاد المتغير المستقل (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية ، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في المتغير التابع (وضوح الرؤية الاستراتيجية).

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان دور التعلم الاستراتيجي في وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية

المتغير التابع	ترتيب دخول الابعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	(R^2) معامل التحديد	T المحسوبة	*Sig F Change
وضوح الرؤية الاستراتيجية	تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.327	4.766	0000.
	تكوين لمعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.411	3.822	0000.
	تفسير المعرفة الاستراتيجية+ تكوين لمعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.451	2.840	0000.
	تشارك المعرفة الاستراتيجية + تفسير المعرفة الاستراتيجية+ تكوين لمعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.472	2.504	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (24) أثر التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية،

وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية، وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) في وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، إذ بلغت معاملات التحديد R^2 (0.327) لقيمة تطبيق المعرفة الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)، و(0.411) لقيمة تكوين لمعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية، و(0.451) لقيمة تفسير المعرفة الاستراتيجية+ تكوين لمعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية5)، و(0.472) لقيمة تشارك المعرفة الاستراتيجية + تفسير المعرفة الاستراتيجية+ تكوين لمعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية HO_{1-2}: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الاردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (25).

الجدول (25)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار		27.968	4	4.661		
الخطأ	0.498	44.205	148	0.402	62.389	0.000
الكلي		72.173	152			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (25) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده(تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (62.389)عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ 0.05). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول(4-19) أن أبعاد التعلم الاستراتيجي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.498) من التباين في المتغير التابع(القدرات الاساسية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة مقبولة نسبيا تعكس درجة

مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الأردنية

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التعلم الاستراتيجي بابعاده في القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الأردنية

ابعاد المتغير المستقل	قيمة **B**	الخطأ المعياري	**β**	قيمة **T** المحسوبة	مستوى الدلالة **Sig**
تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.215	0.045	0.230	4.757	0.000
تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.124	0.047	0.138	2.715	0.009
تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.109	0.036	0.272	6.339	0.000
تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.109	0.040	0.113	2.631	0.007

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول(26) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك

المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيـق المعرفـة الاسـتراتيجية (عـلى التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع)القدرات الاساسـية (بدلالـة وارتفـاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول(26)عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) والقـوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم Beta.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان دور التعلم الاستراتيجي في القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الأردنية

المتغير التابع	ترتيب دخول الابعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	(R^2) معامل التحديد	T المحسوبة	*Sig F Change
القدرات الاساسية	تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.348	6.493	0000.
	تكوين المعرفة الاستراتيجية + تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.431	4.905	0000.
	تكوين المعرفة الاستراتيجية + تفسير المعرفة الاستراتيجية+ تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.462	2.883	0040.
	تطبيق المعرفة الاستراتيجية +تكوين المعرفة الاستراتيجية + تفسير المعرفة الاستراتيجية+ تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.498	2.398	0.006

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (27) أثـر الـتعلم الاسـتراتيجي بابعـاده (تكـوين المعرفـة الاستراتيجية، تشارك المعرفـة الاسـتراتيجية, تفـسير المعرفـة الاسـتراتيجية، تطبيـق المعرفة الاسـتراتيجية) في القـدرات الاساسـية في الجامعـات الخاصـة الأردنيـة. إذ أظهـرت نتـائج التحليـل الإحـصائي وجـود تـأثير ذي دلالـة إحـصائية لـلـتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاسـتراتيجية، تـشارك المعرفـة الاسـتراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في القدرات الاساسـية في الجامعات الخاصـة الأردنيـة، إذ بلغـت معـاملات التحديـد R^2 (0.348) لتفـسير المعرفـة الاسـتراتيجية عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.431) لتكـوين المعرفـة الاســتراتيجية + تفــسير المعرفــة الاســتراتيجية، و(0.462)، لتكــوين المعرفــة الاستراتيجية + تفسير المعرفة الاستراتيجية + تشارك المعرفة الاسـتراتيجية، واخـيرا (0.498)، تطبيق المعرفـة الاسـتراتيجية +تكـوين المعرفـة الاسـتراتيجية + تفـسير المعرفة الاستراتيجية+ تشارك المعرفة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{1-3}: لا يوجد اثـر هـام ذو دلالـة احـصائية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكـل بعـد مـن بابعـاده (تكـوين المعرفـة الاسـتراتيجية، وتـشارك المعرفـة

الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (28).

الجدول (28)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية **DF**	متوسط المربعات	قيمة **F** المحسوبة	مستوى الدلالة **F**
الانحدار		19.228	4	3.205		
الخطأ	0.512	29.008	148	0.264	82.21	0.000
الكلي		48.236	152			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (28) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (82.21)عند مستوى دلالة (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التعلم الاستراتيجي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.512) من التباين في المتغير التابع)الاهداف الاستراتيجية(، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مقبولة نسبيا تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التعلم الاستراتيجي بابعاده في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية

ابعاد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.222	0.042	0.214	5.335	0.000
تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.119	0.049	0.124	2.446	0.015
تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.259	0.047	0.259	5.540	0.000
تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.122	0.042	0.134	2.913	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (29) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع) الاهداف الاستراتيجية(بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول (29)عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم Beta كما أشارت النتائج في الجدول (29) إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لابعاد المتغير المستقل) تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير

المعرفـة الاسـتراتيجية، تطبيـق المعرفـة الاسـتراتيجية) في المتغـير التـابع (الاهـداف الاستراتيجية).

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية

المتغير التابع	ترتيب دخول الابعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	(R^2) معامل التحديد	T المحسوبة	*Sig F Change
الاهداف الاستراتيجية	تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.378	6.645	0000.
	تفسير المعرفة الاستراتيجية + تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.453	6.061	0000.
	تفسير المعرفة الاستراتيجية + تكوين المعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.492	3.250	0.001
	تفسير المعرفة الاستراتيجية + تكوين المعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية+ تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.512	2.921	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (30) أثـر الـتعلم الاسـتراتيجي بابعـاده (تكـوين المعرفـة الاستراتيجية، تشارك المعرفـة الاسـتراتيجية, تفـسير المعرفـة الاسـتراتيجية، تطبيـق المعرفـة الاسـتراتيجية) في تحقيـق الاهـداف الاسـتراتيجية في الجامعـات الخاصـة

الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، إذ بلغت معاملات التحديد R^2(0.378) لتفسير المعرفة الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.453) لتفسير المعرفة الاستراتيجية + لتكوين المعرفة الاستراتيجية، و(0.492)، لتفسير المعرفة الاستراتيجية + لتكوين المعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية، واخيرا (0.512)، تفسير المعرفة الاستراتيجية + تكوين المعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية+ تشارك المعرفة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{1-4}: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الاردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الفرعية الرابعة للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (31).

الجدول (31)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار		24.458	4	4.076		
الخطأ	0.398	45.245	148	0.411	51.08	0.000
الكلي		69.703	152			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (31) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك اثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (51.08)عند مستوى دلالة (0.000) وهي

معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التعلم الاستراتيجي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.351) من التباين في المتغير التابع (المسؤولية المشتركة)، وهي قوة تفسيرية متوسطة مقبولة نسبيا تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الأردنية

جدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التعلم الاستراتيجي بابعاده في تحقيق المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الأردنية

ابعاد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.195	0.053	0.191	3.679	0.000
تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.064	0.056	0.061	1.147	0.252
تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.262	0.047	0.247	5.561	0.000
تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.171	0.048	0.183	3.585	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (32) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل (تكوين المعرفة الاستراتيجية ، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (المسؤولية المشتركة) بدلالة وارتفاع قيم

(t) المحسوبة الظاهرة في الجدول (32) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم Beta كما أشارت النتائج في الجدول (32)إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لابعاد المتغير المستقل (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في المتغير التابع (المسؤولية المشتركة).

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الأردنية

المتغير التابع	ترتيب دخول الابعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	(R^2) معامل التحديد	T المحسوبة	*Sig F Change
الاهداف الاستراتيجية	تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.266	7.948	0000.
	تفسير المعرفة الاستراتيجية+ تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.351	5.790	0000.
	تفسير المعرفة الاستراتيجية + تكوين المعرفة + تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.391	5.661	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (33) أثر التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بابعاده(تكوين المعرفة الاستراتيجية،تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الأردنية، إذ بلغت معاملات التحديد R^2(0.266) لتفسير المعرفة الاستراتيجية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، و(0.351) لتفسير المعرفة الاستراتيجية + لتكوين المعرفة الاستراتيجية، و(0.391)، لتفسير المعرفة الاستراتيجية + لتكوين المعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الخامسة **HO_{1-5}**: لا يوجد اثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ادراك المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي وكل بعد من بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، وتشارك المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الاردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (34).

الجدول (34)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النمموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار		24.458	4	4.076		
الخطأ	0.267	45.245	148	0.411	30.08	0.000
الكلي		69.703	152			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (34) إلى صلاحية النمـوذج لاختبـار الفرضية الفرعية الخامسة، وأن هناك اثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكـوين المعرفـة الاسـتراتيجية، تـشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاسـتراتيجية) في تحقيـق المـسؤولية المـشتركة في الجامعـات الخاصـة اعـتماداً عـلى قيمـة F المحـسوبة البالغـة (30.08)عنـد مـستوى دلالـة (0.000) وهـي معنويـة عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ 0.05). كما تبين النتـائج الإحـصائية في الجـدول (34) أن أبعـاد الـتعلم الاسـتراتيجي كمتغـير مـستقل تفـسر مـا مقـداره (0.267)

من التباين في المتغير التابع(اتخاذ الاجراءات)، وهي قوة تفسيرية متوسطة مقبولة نسبيا تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الأردنية

جدول (35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التعلم الاستراتيجي بابعاده في اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الأردنية

ابعاد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.111	0.039	0.139	2.825	0.005
تشارك المعرفة الاستراتيجية	0.031	0.040	0.044	0.775	0.439
تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.163	0.044	0.211	3.691	0.000
تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.097	0.046	0.130	2.090	0.037

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (35) ومن متابعة معـاملات (Beta) واختبار(t) أن أبعـاد المتغـير المـستقل (تكـوين المعرفـة الاسـتراتيجية، تفـسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التـابع (اتخـاذ الاجـراءات) بدلالـة وارتفـاع قـيم (t) المحـسوبة الظـاهرة في الجدول (35)عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالـة إحـصائياً لقـيم Beta كما أشارت النتائج في الجـدول (35) إلى عـدم وجـود أثـر دال إحـصائياً لابعـاد المتغير المستقل (تكوين المعرفـة الاسـتراتيجية، تفـسير المعرفـة الاسـتراتيجية، تطبيـق المعرفة الاستراتيجية) في المتغير التابع (اتخاذ الاجراءات).

جدول (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان دور التعلم الاستراتيجي في اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الأردنية

المتغير التابع	ترتيب دخول الابعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	(R^2) معامل التحديد	T المحسوبة	Sig* F Change
اتخاذ الاجراءات	تفسير المعرفة الاستراتيجية	0.206	4.182	0000.
	تفسير المعرفة الاستراتيجية+ تكوين المعرفة الاستراتيجية	0.240	3.468	0010.
	تفسير المعرفة الاستراتيجية + تكوين المعرفة + تطبيق المعرفة الاستراتيجية	0.264	2.756	0.008

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (36) أثر التعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية،تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في اتخاذ الاجراءات في الجامعات الخاصة الأردنية، إذ بلغت معاملات التحديد R^2(0.206) لتفسير المعرفة الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)،

و(0.240) لتفسير المعرفة الاستراتيجية + لتكوين المعرفة الاستراتيجية، و(0.264)، لتفسير المعرفة الاستراتيجية + لتكوين المعرفة الاستراتيجية + تطبيق المعرفة الاستراتيجية .

2.4 مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، ويتضمن كذلك التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة في ضوء هذه النتائج:

4 .2. 1 مناقشة اسئلة الدراسة

اشارت النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والوظيفية الى ارتفاع نسبة الذكور(71.2%) عن الاناث (28.8%) في الجامعات الخاصة الاردنية، وقد يعود ذلك إلى أن الذكور ربما يكونوا أكثر جدية في العمل من الإناث، وأنهم يتميزون بمقدرة أكبر من الإناث في بناء قنوات الاتصال الضرورية، وذلك من خلال استخدام المعلومات بشكل أكثر من الإناث، وربما جاءت هذه النتيجة لأن العاملين قد يكونوا أكثر إلماماً واهتماماً بمهام العمل، ومعرفتهم بها، أو أن العاملين الذكور لديهم الرغبة في الاطلاع على المستجدات في مجال عملهم سواء كانت مفاهيم أم أفكار أم إستراتيجيات أم طرائق عمل،

يدفعهم في ذلك طموحهم في الارتقاء بمستوى أدائهم، الأمر الذي ينعكس عليهم إيجابياً، وقد يكون للاناث أسبابهم الخاصة التي قد تحول دون ذلك.

اظهرت النتائج المرتبطة بالفئة العمرية الى ان الفئة التي تتسيد الفئات العمرية هي الفئة الواقعة بين (50 سنة فاكثر) وهي نسبة متوسطة، وتعزى هذه النسبة الى ان هذه الفئة هي فئة نوعا ما شبابية، وتتقارب معها في النسبة الفئة المحصورة بين (30-40 سنة) و الفئة (41-50)، حيث تمثل الثلاث فئات مجتمعة ما مقداره (89.5%) من اجمالي الفئات العمرية ، اما الفئة التي تقع اقل من (30سنة) ، فهي منخفضة وربما يعزى ذلك الى انخفاض نسبة التعيين في الجامعات الخاصة الاردنية وحاجة الجامعات الخاصة الاردنية الى التعيين من الرتب الاكاديمية من استاذ مشارك واستاذ التي تتمتع بخبرات عالية في مجال العمل كما ان هذه الفئات لها خبرة في مجال العمل الاداري الاكاديمي.

بينت النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، ان اعلى نسبة كانت لصالح حملة الدكتوراه (64.7%) ويستدل من هذه النتيجة أن هذه النسبة تعود الى سياسات التعليم العالي في الجامعات للعمل فيها من العاملين من حملة درجة الدكتوراه في المناصب الاكاديمية من رتبة رئيس جامعة او عميد او رئيس قسم تعيين، بالاضافة الى انخفاض اعداد حملة البكالوريوس، وان هذه الفئة مقصورة فقط على الوظائف الادارية غير الاكاديمية المهنية في الجامعات، أما

بخصوص الدرجات المتعلقة بمؤهل الماجستير فهي بنسبة منخفضة (9.8%)، وذلك بسبب انخفاض نسبة التعيين على هذه المؤهلات بسبب سياسات التعليم العالي التي تقتصر على نسبة (20%) من مجموع المعينيين من الاكاديمين علاوة على ان حملة هذه المؤهلات لا يحق لها استلام المناسب الاكاديمية الادارية من منصب رئيس جامعة او عميد او رئيس قسم اكاديمي وهذا يشير الى ان هذه الفئة من حملة هذه الدرجات العلمية تتمع بالمؤهل العلمي الذي يجعلها قادرة على تطبيق سياسات التعلم في الجامعات الخاصة الاردنية. كما تُعزى هذه النتيجة الى أن الوظائف من رئيس جامعة او عميد او رئيس قسم اكاديمي تحتاج الى مؤهلات عالية (دراسات عليا)، مما يعني ارتفاع نسبتها في التمثيل بين افراد العينة المبحوثة في مجتمع الدراسة.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة للعاملين في الجامعات الاردنية الخاصة فقد كانت اعلى نسبة للفئة الواقعة بين(6-10 سنوات) والفئتان(16-20 سنة) والفئة(اكثر من 21 سنة)، حيث كونت هذه الفئات ما نسبته اكثر من(85%) وهذا يعزوه الباحث الى ان النسبة العالية تعود الى بقاء العاملين في هذه الفئات الى استمرارية العاملين في الوظيفة في الجامعات المبحوثة بسبب المدة المحددة للترقية والتي يحتاجها المبحوثين من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية وهي تزيد عن 15 سنة للوصول الى رتبة الاستاذية، مما يعني عدم

الرغبة لدى العاملين في الخروج من الوظائف قبل تحصيل الخدمة اللازمة للترقية والتقاعد، وكذلك بسبب الاوضاع الاقتصادية التي تمر بها الدولة من قلة الفرص التي يمكن ان يحصل عليها الموظف في حال تركه للعمل في وظائف غير الوظائف الاكاديمية بسبب انخفاض رغبة المنظمات توظيف ذو المؤهلات العالية لارتفاع الرواتب التي يتقاضونها. اما النسب الاخرى المنخفضة للفئات المتعلقة بسنوات الخبرة التي هي اقل من (5 سنوات) فيمكن ارجاعه الى انخفاض نسبة التعيين او التوظيف في الجامعات المذكورة وانخفاض نسبة التمثيل من الحجم الاداري للعاملين في الجامعات الخاصة الاردنية كوظائف مساندة للعمليات الاكاديمية.

وبخصوص النتائج المتعلقة بالمركز الوظيفي فقد دلت النتائج على ان المركز الوظيفي لوظيفة رئيس جامعة بلغت نسبة منخفضة، ويعزو الباحث ذلك الى ان وظيفة رئيس جامعة تحتاج سنوات خبرة اطول كما ان نطاق الاشراف لفئة وظيفة رئيس جامعة او عميد تكون اوسع، حيث تقع تحت سلطتها عدد من الاقسام المتنوعة، اما فئة رئيس قسم فهي اعلى نسبة مدير وهذا يعزوه بسبب تعدد الاقسام العلمية الاكاديمية في الجامعات المبحوثة، وهذا امر طبيعي حيث ان رؤوساء الاقسام يكونو مسؤولين عن الاساتذة انطلاقا من نطاق الاشراف الذي يكون عادة اضيق بالنسبة لفئة رؤوساء

الاقسام والذي عادة يكون محصور بين(10- 25) اكاديمي، حيث نطاق الاشراف في الجامعات الخاصة الاردنية هو من النوع الضيق وليس الواسع.

بيّنت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين في الجامعات الخاصة الاردنية حول ممارسات التعلم الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الاردنية كانت بدرجة مرتفعة، حيث اشارات النتائج ان تفسير المعرفة الاستراتيجية قد حاز على اعلي متوسط حسابي، ثم تشارك المعرفة الاستراتيجية، ثم تطبيق المعرفة الاستراتيجية، واخيرا تكوين المعرفة الاستراتيجية.

وترى الدراسة ان هذه النتيجة منسجمة مع عمل المبحوثين في الجامعات الخاصة الاردنية كونها تأخذ وقتها اللازم لعمليات التفسير المعرفي والتأكد من صلاحية ودقة المعرفة التي يتعاملون معها وبما ينسجم مع الوظائف التي تقوم بها هذه الجامعات، ثم التشارك في هذه المعرفة الاستراتيجية وصولا الى تطبيقها ثم ترسيخ عمليات التكوين للمعارف الاستراتيجية للاستفادة منها مستقبلا. وبعد ان تم تفسير وتحليل البيانات المتعلقة باجابة المبحوثين حول ابعاد التعلم الاستراتيجي خلصت الدراسة الى نتائج يمكن تناولها حسب ابعاد ممارسات التعلم الاستراتيجي على النحو التالي:

ويرى المبحوثون ان ممارسة تكوين المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية جاءت بدرجة متوسطة. وأن الاجراءات التي تعبر عن تكوين المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة مرتفعة ومتوسطة تمثلت المرتفعه منها في : سعي الجامعات الخاصة الاردنية الى جمع المعلومات عن السوق التي تعمل فيه بدون استراتيجية محددة لضمان تجريب هذه المعرفة والاستفادة منها ، واكتساب المعرفة المعززة لاعمالها، الوصول من خلالها الى حالة من الابداع تلبي حاجات السوق التي تعمل فيه. اما الممارسات المتوسطة لتكوين المعرفة الاستراتيجية فقد تمثلت في تركيز الجامعات المبحوثة على تكوين المعرفة المؤدية الى التجريب والمخاطر المحسوبة وتطوير الخدمات التي تقدمها.

كما يرى المبحوثون وجود تشارك المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية في بدرجة مرتفعة ومتوسطة. وتمثلت الممارسات المرتفعه منها في : تشارك المعرفة مع جميع الكليات والوحدات الادارية، وتسهيل الوصول الى المعرفة التي تخدم انجاز الاعمال ، ومناقشة المعرفة مع الوحدات المختلفة في الجامعة، اما الممارسات المتوسطة فتمثلت في: توزيع المعرفة بشكل دوري، وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (القاضي،2012) حيث كانت نتائج التحليل لبعد الاستقطاب بدرجة كبيرة في حين اشارت نتائج الدراسة الحالية الى ان تشارك المعرفة الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة.

يرى المبحوثون وجود تفسير للمعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة مرتفعة ومتوسطة. وأن الاجراءات التي تعبر عن تفسير المعرفة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة هي: الاجراءات المتعلقة بتناول الاجراءات لمعرفة الاراء المتنوعة حول المعرفة في الاجتماعات الدورية وغير المبرمجةوتشكيل فرق العمل لاعادة التفكير حول الاراء المتعلقة بتفسير المعرفة للاستفادة منها في تعزيز مراكزها التنافسي. وأن الاجراءات التي تعبر عن تفسير المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة متوسطة هي: امتلاك القادة لقدرات متميزة حول تفسير المعرفة التي تخدم الجامعات المبحوثة.

واشارت النتائج الى وجود تطبيق للمعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية مرتفعة ومتوسطة. وأن الاجراءات التي تعبر عن تطبيق المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة مرتفعة هي: الاجراءات المتعلقة بانعكاس تطبيق المعرفة الاستراتيجية من اجل تعديل او تغير الانظمة المتعلقة بسير الجامعة وتعديل استراتيجياتها، محاولة التدرج في تعديل الاستراتيجية المتعلقة بالجامعة بشكل تدريجي، تعزيز التعاضدد والتداؤب بين وحدات العمل المتنوعة في الجامعة لرفع فاعليتها. وأن الاجراءات التي تعبر عن تطبيق المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة متوسطة هي: اجراءات الجامعات المتعلقة بتفعيل المعرفة

الاستراتيجية من قبل الجامعات الخاصة الاردنية لتحسين الخدمات التي تقدمها الجامعات المبحوثة، تبني التوصيات المتعلقة باستخدام المعرفة لتسخيرها في تعزيز عمل الجامعة.

يرى المبحوثون وجود ممارسات حول الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة مرتفعة، حيث اشارات النتائج ان الاهداف الاستراتيجية قد حاز على اعلي متوسط حسابي، ثم القدرات الاساسية الاستراتيجية، ثم المسؤولية المشتركة، ثم اتخاذ الاجراءات، واخيرا وضوح الرؤية الاستراتيجية. وبعد ان تم تفسير وتحليل البيانات المتعلقة باجابة المبحوثين حول ابعاد الرشاقة الاستراتيجية خلصت الدراسة الى نتائج يمكن تناولها حسب ابعاد الرشاقة الاستراتيجية على النحو التالي:

يرى المبحوثون ان مستوى ممارسة الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية جاءت بدرجة مرتفعة. وأن الممارسات التي تعبر عن الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة مرتفعة ومتوسطة تمثلت المرتفعة منها في: الاتفاق بين القادة وبمستوى عال على مجموعة القيم التاي توجه سلوك القادة الاستراتيجيين في الجامعات المبحوثة. اما الممارسات التي جاءت بدرجة متوسطة حول الرؤية الاستراتيجية فقد تمثلت الاحساس بالرؤية وتسخيرها لتوجيه اعمال الجامعة وتحقيق اهدافها، وقدرة الرؤية

الاستراتيجية نحو تفسير الاهداف الاستراتيجية والوصول الى درجة الافتخار بما تحققه الجامعة.

يرى المبحوثون ان مستوى القدرات الاساسية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية جاءت بدرجة مرتفعة. وأن الممارسات التي تعبر عن القدرات الاساسية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة مرتفعة ومتوسطة تمثلت المرتفعة منها في: الفهم الجيد للمعارف الاستراتيجية اللازمة لتحقيق النتائج المؤدية الى تحقيق القيمة المضافة للاعمال الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة والقدرات المعززة لاستدامة الميزة التنافسية. اما الممارسات التي جاءت بدرجة متوسطة حول القدرات الاساسية الاستراتيجية فقد تمثلت قدرة الجامعة على تحديد الاعمال المؤدية الى تعزيز القيمة المضافة في الخدمات، الوعي التام بسمعة الجامعة بين عملائها.

يرى المبحوثون ان مستوى الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية جاءت بدرجة مرتفعة. وأن الممارسات التي تعبر عن الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة مرتفعة وتمثلت في: قدرة الجامعة على تحديد القيمة العالية للخدمات المقدمة من الجامعة، وقدرة الجامعة على تحديد اهدافها الاستراتيجية لخلق القيمة المضافة، وقدرة الجامعة على

تحديد درجة التطوير المرغوبة واخيرا، قدرة الجامعة على انجاز العمليات بما يتلاءم مع توفير الخدمات المتميزة للفئات المستفيدة.

يرى المبحوثون ان مستوى ممارسة المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الاردنية جاءت بدرجة مرتفعة. وأن الممارسات التي تعبر عن المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الاردنية جاءت بدرجة مرتفعة ومتوسطة تمثلت المرتفعة منها في: تركيز الجامعة على عمليات التغذية الراجعة، واعتمادها مبدأ المسؤولية المشتركة لانجاح مشاريعها، التواصل مع العملاء لتعزيز عمليات وانشطة التخطيط للوصول الى الخدمات التي يرغب في ايجاها العملاء واصحاب المصالح في الجامعات المبحوثة. اما الممارسات التي جاءت بدرجة متوسطة حول المسؤولية المشتركة فقد تمثلت في درجة الشفافية المتعلقة بتوصيل المعرفة والمعلومات للعملاء.

يرى المبحوثون ان مستوى اتخاذ الاجراءات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية جاءت بدرجة متوسطة. وأن الممارسات التي تعبر عن اتخاذ الاجراءات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بدرجة مرتفعة ومتوسطة تمثلت المرتفعة منها في: تأكيد الجامعة على التوافق بين العاملين على الاستراتيجية المراد تنفيذها، والقدرة على تكييف الاستراتيجية للتناسب والظروف المتغيرة في بيئة الجامعات المبحوثة. اما الممارسات التي جاءت بدرجة

متوسطة حول اتخاذ الاجراءات الاستراتيجية فقد تمثلت في الاخـذ بالافكـار التـي يطرحها اصحاب المراكز المتقدم حـول الاسـتراتيجية وامكانيـة تنفيـذه، ومناقـشة العملاء لسبل تنفيـذ الاسـتراتيجية المتبنـاه مـن قبـل الادارة العليـا في الجامعـات المبحوثة بحسب وحدات الاعمال الاستراتيجية في الجامعة.

2.2. 4 مناشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الى ان جميـع ابعـاد ممارسـات الـتعلم الاسـتراتيجي لهـا تـأثير في الرشـاقة الاسـتراتيجية في الجامعـات الخاصـة الاردنية، وكان اعلى الابعاد من حيث التأثير تتطبيق المعرفة الاستراتيجية ثم تـلاه بعد تكوين المعرفة الاستراتيجية ، ثم بعد تفسير المعرفـة واخـيرا تـشارك المعرفـة الاستراتيجية ، وبالنظر الى هذه النتيجة نجد ان هنـاك اهـتمام مـن قبـل ادارات هذه الجامعات في بالبعد العملي من حيث تسخير المعرفـة الاسـتراتيجية للوصـل الى الميزة التنافسية في اعمال الجامعات وهذا لا يتاتى الا اذا تم تطبيق المعرفة.

اما ما يتعلق بتكوين المعرفة الاستراتيجية فهـو مـرتبط بتطبيـق المعرفـة الاسـتراتيجية حيـث لا يمكـن الوصـول الى تطبيـق المعرفـة الاسـتراتيجية، دون تكوين للمعرفة الاستراتيجية كما ان تكوين المعرفة الاستراتيجية يحتاج الى تفسير المعرفـة بعـد تكوينهـا ثـم التـشارك في هـذه المعرفـة ، وهـذا يـشكل دائـرة

ومرحلـة متواكبـة لعمليـات الـتعلم الاسـتراتيجي في تـاثير ممارسـات الـتعلم الاستراتيجي نحو تطبيق هذه المعرفة، حيث ان تطبيق المعرفة الاسـتراتيجية يـأتي محصلة للابعاد المتعلقة بالبالتكوين والتفسير والمشاركة الاستراتيجية.

كما يلاحظ من النتائج التي اظهرها التحليل المتعلـق بالفرضـية الفرعيـة الاولى ان هناك اثر لممارسات التعلم الاستراتيجي في وضوح الرؤية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية وان هذا التأثير كان لجميع ابعاد التعلم الاستراتيجي، وكان من حيث التأثير الاكثر اثرا بعد تطبيق المعرفـة الاسـتراتيجية ثـم تـلاه بعـد تكوين المعرفة الاستراتيجية، ثم بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية، وجاء اخيرا بعـد تـشارك المعرفـة الاسـتراتيجية، وهـذا امـر منطقـي حيـث تركـز الجامعـات عـلى الوصول الى رؤيتها الاستراتيجية من خلا تطبيـق المعرفـة التـي تكونهـا وتفـسرها وصولات الى التشارك فيها بين افـراد التنظـيم ومـن ثـم تثبيتهـا وتطبيقهـا لـيلأتي مردودها الايجابي في الوصول الى رويتها التي عملـت عـلى عـلى توضـيحها لافـراد التنظيم من خلال ممارسات التعلم الاستراتيجي.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة الى ان ممارسـات الـتعلم الاسـتراتيجي تولـد مناخا تنظيميا مريحا ومحققا للتعلم وتعزيز المعرفة النسبية بين الموظفين وهـذا يـنعكس بطبيعـة الحـال عـلى البعـد الاسـتراتيجي، مـما يعـزز التمـسك بالعمـل والاستمرارية في الجامعات التي يعملون فيها.

بينت النتائج المتعلقة بالتحليل للفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في القدرات الاساسية في الجامعات الخاصة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بجميع ابعادها وقد بينت النتائج ان تفسير المعرفة الاستراتيجية احتلت المركز الاول من حيث التاثير ثم تلاها تكوين المعرفة، ثم تشارك المعرفة واخيرا تطبيق المعرفة الاستراتيجية . ويعزو الباحث هذا الترتيب في دخول الابعاد الى معادلة التاثر كون المعرفة عندما تكون جديدة تحتاج الى تفسير وتوضيح ثم اعادة هيكلة هذه المعرفة من خلال بعد تكوين المعرفة الاستراتيجية ، وثم التشارك فيما تم التوصل اليه من المعرفة الاستراتيجية وصولا الى بناء النماذج المعرفية ومحاولة ايجاد القواسم المشتركة بين العاملين لترسيخ هذه المعرفة واخيرا تطبيق المعرفة التي تم التوصل اليها وبنائها. وتعتبر هذه النتيجة منطقيا فكلما كان الموظف مدعوما بالمعرفة الاستراتيجية التنظيمية ، كلما مكنه من تعزيز ادائه ورفع من انتاجيته وزاد من ارتباطه بالجامعات التي يعمل فيها ، بحيث يعززه ذلك الى ترسيخ هذه المعرفة والبناء عليها او الانتقال الى ايجاد معرفة جديدة في القطاع الذي يعمل فيه في نفس القطاع التعليمي في الجامعات الخاصة الاردنية.

كما بينت النتائج المتعلقة بالتحليل للفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية، تشارك المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية) في الاهداف الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بجميع ابعادها وقد بينت النتائج ان تفسير المعرفة الاستراتيجية احتلت المركز الاول من حيث التاثير ثم تلاها تكوين المعرفة، ثم تطبيق المعرفة الاستراتيجية واخيرا تشارك المعرفة الاستراتيجية . وتعزو الدراسة هذا الترتيب المتوسط في التأثير للابعاد اهمية بناء النماذج المعرفية وخصوصا اذا كانت المعرفة جديدة في سوق تنافسية عالية التنافس مما يستوجب بذل مزيد من الجهد لتحديد اي من المعارف ذات ارتباط بمجال عمل الجامعة قبل العمل على تكوين المعرفة الاستراتيجية، وبحيث يكون هناك تجريب لهذه المعرفة من خلال تطبيقها في بعض الوحدات داخل الجامعة قبل تعميم هذه المعرفة على الوحدات التنظيمية الاخرى وصولا الى التطبيق التام لجميع وحدات العمل الاستراتيجية في الجامعة ، ثم التشارك فيها لجميع الوحدات في الجامعة.

بينت النتائج المتعلقة بالتحليل للفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بابعاده (تكوين المعرفة الاستراتيجية،

تـشارك المعرفـة الاسـتراتيجية, تفـسير المعرفـة الاسـتراتيجية، تطبيـق المعرفـة الاستراتيجية) في المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الأردنيـة عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$). بجميـع ابعادهـا وقـد بينـت النتـائج ان تفـسير المعرفـة الاستراتيجية احتلت المركز الاول من حيث التاثير ثم تلاها تكوين المعرفة، واخـيرا تطبيق المعرفة الاستراتيجية. ولم تظهر النتائج تأثير لتـشارك المعرفـة الاسـتراتيجية في المسؤولية المشتركة.

وتعزو الدراسة هذا الترتيـب في دخـول الابعـاد الى معادلـة التـاثر كـون المعرفة الاستراتيجية، تحتاج الى تفسير والبناء على هذا التفسير في تكوين المعرفة الجديدة، ثم ان عمليـة تطبيـق المعرفـة قـد تـدمج مـع عمليـة تطبيـق المعرفـة كمرحلة نهائية يحدث فيها التشارك المعرفي بين وحـدات العمـل الاسـتراتيجية في الجامعة مما يعني اقتصار التأثير على ثلاث مراحل فقط.

بينت النتـائج المتعلقـة بالتحليـل للفرضـية الفرعيـة الرابعـة وجـود أثـر ذو دلالة إحـصائية للـتعلم الاسـتراتيجي بابعـاده (تكـوين المعرفـة الاسـتراتيجية، تـشارك المعرفـة الاسـتراتيجية, تفـسير المعرفـة الاسـتراتيجية، تطبيـق المعرفـة الاستراتيجية) في المسؤولية المشتركة في الجامعات الخاصة الأردنيـة عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$). بجميـع ابعادهـا وقـد بينـت النتـائج ان تفـسير المعرفـة الاستراتيجية احتلـت المركـز الاول مـن حيـث التـاثير ثـم تلاهـا تكـوين المعرفـة،

واخيرا تطبيق المعرفة الاستراتيجية. ولم تظهر النتائج تأثير لتشارك المعرفة الاستراتيجية في المسؤولية المشتركة.

وتعزو الدراسة هذا الترتيب في دخول الابعاد الى معادلة التاثير كون المعرفة الاستراتيجية، تحتاج الى التفسير والبناء على هذا التفسير في تكوين المعرفة الجديدة، ثم ان عملية تطبيق المعرفة قد تدمج مع عملية تطبيق المعرفة كمرحلة نهائية يحدث فيها التشارك المعرفي بين وحدات العمل الاستراتيجية في الجامعة مما يعني اقتصار التأثير على ثلاث مراحل فقط. مما يعني ان ممارسات التعلم الاستراتيجي تتوافق من حيث التأثير في المسؤولية المشتركة واتخاذ الاجراء في ممارسات ثلاث مع اختلاف درجة التأثير في كل ممارسة.

4. 2. 3 التوصيات

في ضوء ما توصلت الية الدراسة من نتائج فانها توصي بما يلي:

1. ضرورة تعزيز ممارسات تكوين المعرفة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية بما يخدم بناء النماذج المعرفية الاستراتيجية بين وحدات العمل الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة من خلال:

- تركيز الجامعات الخاصة الاردنية على خلق المعرفة الاستراتيجية التي تتضمن التجريب والمخاطر.

- سعي الجامعات الخاصة الاردنية على خلق معلومات جديدة تحفز على تعلم مهارات ومعارف جديدة في تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات.

2. اتباع نظم تشارك للمعلومات المهمة استراتيجيا مع امكانية فرز للمهارات والمعارف لدى الموظفين بما يخدم عمليات التوزيع المعرفي من خلال:

- توزع الجامعة المعلومات المهمة استراتيجيا بشكل دوري على الوحدات والدوائر المختلفة.

- تتعاون جامعتنا مع الجهات الخارجية ذات العلاقة لتسهيل تبادل المعلومات.

3. ضرورة التركيز على ما يمتلكه القادة في الجامعة من مهارات من خلال التركيز على القدرات المتميزة في تفسير المعلومات الجديدة بشكل يخدم الجامعة ويعزز من امكانية تسخير هذه المعرفه في تعزيز المركز التنافسي والميزة التنافسية المستدامة.

4. ايجاد نظم حوافز ومكافئات للعاملين وعدم التقيد بما تمليه السياسات المقيدة للمديرين نحو العاملين لتحفيز القادة في الجامعة ووحدات العمل الاستراتيجية فيها لاظهار القدرات المتميزة على تفسير المعلومات الجديدة بشكل يخدم الجامعة.

5. استخدام المعرفة الاستراتيجية المتحصلة من قبل المجموعات لتحسين الخدمات والعمليات في الجامعة، من خلال الاخذ بالتوصيات المقدمة من المجموعات وفرق العمل الخاصة بذلك.
6. تسهيل رؤية قيادة الجامعة ونشرها بوضوح والعمل على ربطها بالاهداف الاستراتيجية ونشرها بين المديرين والموظفين للعمل على انجازها بفاعلية.
7. العمل على ايجاد اليات عمل لتحديد العمليات الاستراتيجية التي تعمل على خلق القيمة العالية للاعمال الاستراتيجية في الجامعات.
8. التعامل بشفافية مع العملاء واصحاب المصالح عند تقديم المعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة، وتفعيل الحوار والنقاش معهم .
9. تعزيز اليات الرشاقة الاستراتيجية عند العاملين من خلال توطيد العلاقة وتمكين الموظفين من تأدية مهامهم بطريقة تشمل الاستقلالية والحرية دون التأثير على تحقيق اهداف الجامعات.

المراجع والمصادر

أ. المراجع باللغة العربية

أيوب، ناديا حبيب،(2004)، دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى،"دورية الإدارة العامة، مجلد 44، ع41.

الزبن، نور محمد سالم، (2013م) ، أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية فى تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير مُعدل " دراسة تطبيقية على شكل ألبا هاوس فى الأردن " ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .

الصانع ، ايمان سالم عودة (2013). اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية(دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط

العدواني، عبد الستار، الجبوري، علاء، النجيفي، زياد، (2014)، "دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء

المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، حجم 13، عدد 25، ص ص (79-106).

القاضي، زياد حميد (2012)، "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن)"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

المعاضيدي، معن وعد الله جار الله (2011) " قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" المجلة العراقية للعلوم الادارية، حجم 7، عدد 29، ص ص (85-108).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2015)، نقلا عن الرابط الإلكتروني:

http://www.mohe.gov.jo/ar/Pages/PrivateUniversities.aspx

ب. المراجع الأجنبية:

Audran, A. (2011). "**Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments"** (Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di IngegneriadeiSistemi.

Becker, Bob. (2007). Strategic Agility: **The Ultimate Competitive Advantage**. Retrieved from www.sa-advantage.com

Berends, Hans, Boersma, Kees, Weggeman, Mathieu. (2003). The Structuration of Organizational Learning, **Human Relations**, Vol. 56, No. 9, 1035-1056 .

Berghman, Liselore. (2006). **Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms**. Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.

Bernard, Burnes. (1997). Organizational choice and organizational change, **Management Decision**, 35/10, 753–759.

Bernardes Ednilson Santos , Mark D. Hanna, (2009) "A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management

literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 29 Iss: 1, pp.30 – 53.

Bhale, M.and Mahima. S. (2012). "**Strategic Agility; Business Approach of Multinational ICT Firms in Indian Context**", National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business. Pp.1452-1470.

Bhatt, G. D., & V. Grover. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: an empirical study. **Journal of Management Information Systems**, 22(2), 253-277.

Bustelo -Fzquez- D., AvellaL.,and Fernández E., (2007)."Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model". **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27,No. 12, pp.1303 – 1332.

Calfert, G., Mobley, S. and Marshall, L. (1994). Grasping the learning organization. **Training and Development**, 48, 38-43.

Charlotta A. Sirén. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. **The Learning Organization**, 19(6), 497 – 517. http://dx.doi.org/10.1108/09696471211266983.

Chen, G. (2005). Chair, **Homology models: Generalizing organizational theories and practices to new levels**. Panel session conducted at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.

Chiang C., Hillmer C.K., Suresh N., (2012). "An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 32, No. 1, pp. 49-78.

Dixon, N. (1994). **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**, McGraw-Hill, London.

Doz, Y. and Kosonen, M. (2007). **Strategic renewal: Building strategic agility**, International Strategic Management Society Conference. San Diego, CA.

Doz, Y. and Kosonen, M. (2008). **Fast Strategy**. Wharton School Publishing, Harlow.

Doz, Yves L. and Kosonen, M. (2010). **Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal**, Long Range Planning Vol. 43,pp. 370-382.

Fartash, K. and Davoudi S.M.(2012). "The Important Role of Strategic Agility in Firms' Capability and Performance", **International Journal of Engineering and Management Research**, Vol. 2, No. 3, ISSN No.: 2250-0758, pp: 6-12, www.ijemr.net.

Friedman, Victor J. Friedman, Raanan, Lipshitz, Micha Popper.(2005). The Mystification of Organizational Learning, **Journal of Management Inquiry**, Vol. 14, No. 1, 19-30.

Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation', **The Learning Organization**, Vol. 4, no. 1.

Goh, S.C.(2003), " Improving organizational learning capability : lessons from tow case studies", **The learning Organization**,Vol.10,No.4,pp.216-27.

Goldman S.L. & Nagel R.N. (1993). "Management, technology and agility: the emergence of a new era in

manufacturing – **Journal of Technology management**", Vol.8, No. 1/2, pp. 18-38.

Goldman, S.L, Nagel, R.N. and Preiss, K. (1995). "**Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer**". Van Nostrand Reinhold, New York, NY, USA.

Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". **Strategic Management Journal**, Vol. 17, pp. 109-122.

Gunasekaran, A. (1999). "Agile manufacturing: a framework for research and development". **International Journal Production Economics**. Vol. 62,No. 1/2, pp. 87-105.

Hodgkinson, M. (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a 'learning organization', **The Learning Organization**, vol. 7, no. 3, 156-167.

Hsu, Ya-Hui, & Fang, Wenchang. (2009). Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. **Technological Forecasting and Social Change**, 76(5), 664-677.

http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012

Idris, Wael Mohamad Subhi & AL-Rubaie Methaq Taher Kadhim. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. **Journal of Management and Strategy** Vol. 4, No. 2; 70-77.

Inkpen, A.C. (1995). Organizational Learning and International Joint Ventures, **Journal of International Management**, 1, 165-198.

Kettunen, P. (2009). "Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development-A comparative study", **Tec novation**, Vol. 29,No. 6/7,pp. 408-421.

Khandekar Aradhana and Sharma Anuradha. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective, **Journal of Small Business and Enterprise Development** Vol. 12 No. 2, 211-226.

Kidd P.T. (1994). "**Agile Manufacturing: Forging New Frontiers**". Wokingham: Addison – Wesley.

Kuwada, Kotaro. (1998). Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. **Organization Science**, 9(6), 719-736. http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.6.719

Lee, Hau L. (2002). "Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties". **California Management Review**. Vol. 44,No. 3, pp. 105-119.

Long, C. (2000). Measuring Your Strategic Agility, **Consulting to Management - C2M**, Vol. 11,No. 3, p. 25.

MacKinnon, W., Grant, G., & Cray, D. (2008). **Enterprise information systems and strategic flexibility**. Proceeding of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved from www.IEEE.com.

McCann, J. (2004). "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments". **Human Resource Planning**, Vol.27,No. 1,pp. 42-50.

Morales, Victory, & Montes, Francisco, J. (2006). Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship. **Industrial Management & Data Systems**, 106(1), 21-42.

http://dx.doi.org/10.1108/02635570610642940

Narasimhan R., Swink M. and Kim S.W. (2006). "Disentangling learners and agility: an empirical

investigation", **Journal of Operations Management,** Vol. 24, No. 5, pp. 440-457.

Narasimhan R., Swink M. and Kim S.W. (2006). "Disentangling learners and agility: an empirical investigation", **Journal of Operations Management**, Vol. 24, No. 5, pp. 440-457.

Ojha. D. (2008). **Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance.** Dec.

Onyema E. O., Akanbi P.A (2012). "The influence of strategic Agility On The perceived performance of Manufacturing Firms in Nigeria", **International Business and Economic Research Journal**, Vol.11, No. 2.

Oyedijo, Ade .(2012). "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation", **American International Journal of Contemporary Research**,Vol. 2 No. 3.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1996). **The Learning Company. A strategy for sustainable development**, London: McGraw-Hill.

Pietersen, William. (2008). **Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing Break Through Strategies**. McGraw-Hill, Inc., USA.

Preiss K. (2005). **Agility the origins, the vision and the reality.** In proceedings of the international conference an agility (ICAM).

Robey, D. and Sales, C. (1994). Designing Organizations, Burr Ridge Ill: Irwin. Rosemary, Hill. 1996. A measure of the learning organization, **Industrial and Commercial Training**, Volume: 28 Issue: 1, 19-25.

Roth, A. V. (1996). "Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge", **Strategy and Leadership** Vol. 24,No. 2, pp. 30-37.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003). "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms". **MIS Quarterly,**Vol. 27, No. 2, pp. 237-263 .

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003). "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in

contemporary firms". **MIS Quarterly**,Vol. 27, No. 2, pp. 237-263.

Senge, Peter. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.

Steen Nielsen and Erland H. Nielsen.(2015). The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach**. Advances in Decision Sciences**.Vol. 2015, http://www.hindawi.com/journals/ads/2015/213758.

Sull, Donald, & Bryant, Ben. (2006). **Discussion for Strategic Agility**, Working Paper. Retrieved from www.donsull.com/downloads/strategic_agility.pdf

Tallon, Paul P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. **Information Technology and Management**, 9(1), 21-36. http://dx.doi.org/10.1007/s10799-007-0024-8

Thite, Mohan. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. **Learning Organization**, 11(1), 28-44.

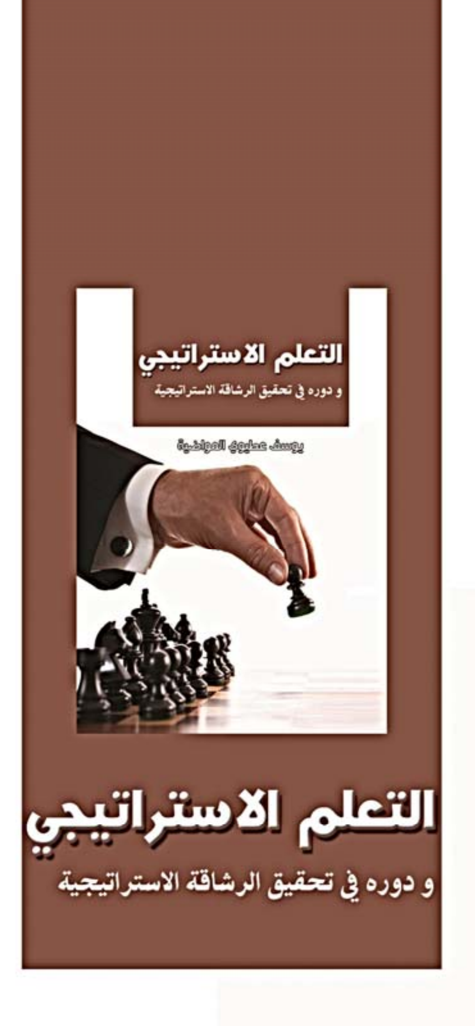
Thomas, James B., Sussman, Stephanie Watts, & Henderson, John C. (2001). Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking. **Organization Science**, 12(3), 331-345. http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.3.331.10105.

Weill, Peter, Subramani, Mani, & Broad Bent, Marianne. (2002). Building IT Infrastructure for Strategic Agility. **MIT Sloan Management Review**, 44(1), 57-65.

Yauch C. A. (2011). "Measuring agility as performance outcome", **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 22,No. 3, pp. 384-404.

Yeo, R.K. (2006). Learning institution to learning organization: kudos to reflective practitioners, **Journal of European Industrial Training (UK),** Vol. 30 No. 5, 396-419.

Zelbst P. J., Green K. W., Abshire R. D., Sower Victor E. (2010). "Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility",**Industrial Management & Data Systems**, Vol. 110, No. 5, pp.637-658.







دار أمجد للنشر والتوزيع
عمان الأردن وسط البلد مجمع الفحيص الطابق الثالث
Tel: +9624652272 Mob: +962796914632
Fax: +9624653372 +962799291702
+962796803670
dar.amjad2014db@yahoo.com dar.almajd@hotmail.com